

PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES DE TALENTO HUMANO FRENTE A
LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS GESTORES DE TALENTO HUMANO
EN COMPENSAR

YOHANA KATHERINE ALARCON APARICIO, CINDY KATERINE GARCIA
BEJARANO, MARIA LUCIA DEL PILAR LOPEZ ORTIZ, ELBERT YOANG YEPES
SOLORZANO

ASESORA: NOHORA JOYA RAMIREZ

UNIVERSIDAD PILOTO
FACULTAD DE PSICOLOGIA
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
BOGOTÁ, D.C
2016

Tabla de contenido

Introducción	8
Planteamiento del problema	11
Justificación	14
Objetivos	17
Antecedentes	18
Marco de Referencial	25
Liderazgo	25
Percepción	33
Clima organizacional	36
Cultura organizacional	38
Satisfacción laboral	43
Motivación laboral	43
Productividad	48
Marco Contextual	51
Categorías	52
Marco Metodológico	55
Tipo de Estudio	55
Participantes	58
Técnicas de recolección de datos	62
Técnicas de análisis de datos	63
Aspectos éticos	65

Procedimiento	65
Análisis de resultados	67
Conclusiones y recomendaciones	85
Referencias	90
Apéndices	98

Lista de figuras

Figura 1. Factores que influyen en la percepción	35
Figura 2. Ecuaciones básicas de la motivación de las personas	44
Figura 3. La pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones	45
Figura 4. Comparación de los modelos de comparación, de Maslow y Herzberg	46
Figura 5. Combinación eficiencia y efectividad	48
Figura 6. Sub áreas de talento humano de los colaboradores de la investigación	59
Figura 7. Edad de los colaboradores de la investigación	59
Figura 8. Genero de los colaboradores de la investigación	60
Figura 9. Antigüedad en la compañía de los colaboradores	60
Figura 10. Nivel académico de los colaboradores de la investigación	61
Figura 11. Tipo de cargo de los colaboradores de la investigación	61
Figura 12. Proceso general del análisis de datos cualitativos	64

Lista de tablas

Tabla 1. Estilos de liderazgo	27
Tabla 2. Diferencias de la cultura organizacional	39
Tabla 3. Estrategia para el enriquecimiento del trabajo	47

Lista de matrices

Matriz 1. Descripción categoría liderazgo, subcategoría líder democrático	68
Matriz 2. Descripción categoría liderazgo, subcategoría líder participativo o formativo	69
Matriz 3. Descripción categoría liderazgo, subcategoría líder laissez-faire o empobrecido	70
Matriz 4. Descripción categoría clima organizacional	70
Matriz 5. Descripción categoría motivación laboral	73
Matriz 6. Descripción categoría productividad	75
Matriz 7. Descripción categoría satisfacción laboral	76
Matriz 8. Descripción categoría cultura	79
Matriz 9. Descripción categoría comunicación	82

Lista de apéndices

Apéndice 1. Consentimiento informado	98
Apéndice 2. Formato entrevista semi estructurada	100
Apéndice 3. Matriz categorial	101

Introducción

En el contexto organizacional las estrategias implementadas por los líderes de los equipos de trabajo, permiten generar condiciones que favorecen o desfavorecen las dinámicas de un grupo de trabajo, de tal forma que se alcancen los objetivos propuestos; esto influye significativamente en los niveles de responsabilidad generando un sentido de pertenencia y participación activa orientadas al desarrollo de todas las actividades.

Cada organización de acuerdo a su cultura está influenciada por valores, principios, misión y visión lo que constituye la estrategia corporativa. Teniendo en cuenta la dinámica de la Caja de Compensación Compensar cuya razón de ser es ofrecer servicios de bienestar; se resalta la importancia del cliente interno como el externo y una de las variables que impactan el comportamiento organizacional es el liderazgo.

Esta investigación partió de la necesidad de identificar los estilos de liderazgo predominantes en los gestores de talento humano en Compensar, ya que estos influyen directamente en el clima organizacional, cultura, percepción, productividad, satisfacción y motivación. De acuerdo a este análisis surgió la siguiente pregunta de investigación ¿Cuál es la percepción de los colaboradores de talento humano en Compensar frente a los estilos de liderazgo de los gestores de talento humano en Compensar?

Teniendo en cuenta los estudios analizados para la definición de las categorías del presente estudio, se identificaron diferentes teorías que evidencian, cual es la influencia del liderazgo en una organización en factores como clima organizacional, cultura, percepción, productividad, satisfacción y motivación.

Para el desarrollo de la investigación se estableció como objetivo general la caracterización de la percepción que tienen los colaboradores de talento humano Compensar, frente al estilo de liderazgo de los gestores de talento humano. Los objetivos específicos se orientaron a evaluar e identificar la percepción frente a dicho estilo, así como la identificación de los elementos presentes en los estilos de liderazgo de los gestores de talento humano Compensar.

De acuerdo a la revisión consultada, se tuvieron en cuenta las siguientes categorías: Liderazgo (líder democrático, líder autocrático, líder laissez-feire, líder participativo), clima organizacional, cultura, satisfacción, motivación, percepción y productividad. Las cuales permitieron identificar las diferentes percepciones de los estilos de liderazgo de los gestores de talento humano en Compensar. Para lo cual se realizó una investigación de tipo cualitativo basado en un paradigma hermenéutico con un diseño narrativo. Para la recolección de la información se diseñó una entrevista semiestructurada con dieciséis preguntas, las cuales estuvieron orientadas a las categorías deductivas planteadas.

La entrevista fue aplicada a diez colaboradores de talento humano Compensar, se realizó un análisis de codificación abierta, que permitió la comprensión y síntesis de la información de los colaboradores de talento humano de Compensar en las diferentes categorías. De acuerdo a este análisis surgió la categoría emergente comunicación.

Se encontró que el estilo de liderazgo predominante es el participativo y en el clima laboral se destaca el desarrollo de actividades que permiten un adecuado trabajo en equipo. De acuerdo a la categoría de motivación los colaboradores indicaron que su motivación estaba orientada al logro de objetivos organizacionales y la mayoría se sienten satisfechos con sus actividades diarias. Dentro de la cultura se resalta el reconocimiento a la gestión y la buena comunicación a través de los diferentes canales formales e informales.

Este trabajo tuvo como propósito aportar en dos grandes áreas como lo son: la organización y la especialización. En cuanto a la especialización de gestión humana de las organizaciones, pretendemos generar interés por parte de la comunidad estudiantil, frente a la comprensión e importancia del talento humano en las organizaciones. Teniendo en cuenta que los diferentes estilos de liderazgo en una organización influyen en los colaboradores con el fin de fortalecer sus competencias, conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño de su labor diaria.

Los investigadores generaron una serie de recomendaciones para la organización que permitirán desarrollar cambios significativos en el área de talento humano.

Debido a las dinámicas de talento humano de compensar, se identifican factores diferenciales en el estilo liderazgo que generan diferentes percepciones, actitudes y comportamientos en los colaboradores. Se busca generar una caracterización basada en la recolección de información directa, por medio de una entrevista semiestructurada.

Del análisis de la información recolectada y su contraste con la teoría, se busca generar estrategias y criterios similares en el área para optimizar la dinámica del proceso de talento humano. De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación, se podría aplicar en los de más procesos de la organización y ser un insumo para el área de calidad de vida.

Planteamiento del problema

El liderazgo se ha convertido en un aspecto determinante para la supervivencia de las organizaciones, que se están percibiendo en un mundo globalizado en el que cambian rápidamente las condiciones del mercado, las políticas nacionales e internacionales (Turbay, 2013; p.p. 7-9).

Los países latinoamericanos suelen puntuar más alto que Estados Unidos o Europa en indicadores como autoridad personal, valores y dimensiones culturales colectivas o relacionadas con el grupo. Esta tendencia cultural tiene que ver con un estilo de liderazgo en el que las relaciones personales y sociales son fundamentales para trabajar y liderar con eficacia. La importancia que se da al desarrollo de la comunidad en Latinoamérica, está obligando cada vez más a las empresas a tener en cuenta los intereses de la sociedad e integrarlos en sus objetivos de negocio, mediante programas de responsabilidad social corporativa (Dávila y Rojo, 2012; p.163).

Los buenos líderes regionales son aquellos que reconocen la diversidad de sus empleados la cual se puede plasmar en una amplia variedad de aspiraciones y demandas. Ante el impacto de las fuerzas y presiones económicas, las empresas han de ser conscientes de las normas sociales y culturales características de las regiones donde operan (Dávila y Rojo, 2012; p.164).

Uno de los estudios de mayor impacto en temas de liderazgo a nivel mundial fue el realizado por Robert House en 1993, el estudio Globe contó con 170 investigadores en 64 países, aplicado a 16.000 gerentes de los cuales 1.400 eran latinoamericanos, develando la importancia de líderes que logren inspirar a los demás para mejorar la productividad; en los resultados se evidencio homogeneidad en cuanto a la preferencia de líderes orientados a obtener altos resultados de desempeño, integradores de grupo y colaboradores con el equipo (Ogliastri, 1999; p.p. 29-57).

En la actualidad las organizaciones colombianas están implementando la contratación de empresas consultoras expertas en temas de talento humano, con el objetivo de capacitar a sus colaboradores en estrategias de liderazgo,

comunicación, motivación, trabajo en equipo, entre otras; en búsqueda de fortalecer sus competencias organizacionales.

Una de las organizaciones consultoras de mayor reconocimiento a nivel mundial es HayGroup, dedicada a trabajar junto a los líderes con un enfoque basado en lograr cambios internos en las organizaciones y en ayudar a las personas a desarrollar su potencial. Esto con el fin de diagnosticar e identificar fortalezas y oportunidades de mejora para tomar acciones correctivas y preventivas que vayan enfocadas al logro de los objetivos organizacionales.

Según los resultados obtenidos del estudio Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina.; en Colombia un líder excepcional se distingue por una clara visión estratégica y establece políticas de personal orientadas al desarrollo de valores que son características de líder participativo (Ogliastri, 1999; p.p.12– 13).

De acuerdo con el estudio de Juárez y Contreras (2012; p.p.10–11) realizado en Colombia, se investigó sobre el liderazgo y su influencia en los procesos organizacionales, los resultados ponen en manifiesto la influencia del liderazgo en algunas dimensiones de la calidad de vida. De acuerdo a este estudio en algunas ciudades se observó la relación de las condiciones de trabajo, la adaptación a la organización, valores personales y crecimiento laboral, las cuales pueden tener efecto en la existencia de riesgos psicosociales.

El poder, sus fuentes e instrumentos, son herramientas del liderazgo que permite ejercer influencia sobre los colaboradores. Desde esta perspectiva el poder que ejerce el líder sobre la organización y los diferentes grupos de interés pueden afectar la forma en que se perciben los diferentes actores en sus diferentes posiciones de liderazgo (Pantoja y Rodríguez, 2012; p.p.13–14).

De acuerdo al rol que ejerce cada uno de los gestores de talento humano de Compensar en las dinámicas de cada uno de los subprocesos, se evidencia diferentes estilos de liderazgo que generan diversas percepciones por parte de los colaboradores. Lo cual promovió un interés por conocer los estilos de liderazgo de los gestores de talento humano de la organización.

El presente estudio tuvo como objetivo evidenciar la percepción en el área de talento humano de Compensar y el estilo de liderazgo que perciben los colaboradores de sus gestores. Se buscó al interior del área mencionada si existen diferentes estilos de liderazgo que puedan impactan los comportamientos y actitudes de los colaboradores, generando diferencias significativas frente al clima organizacional, productividad, satisfacción y motivación.

De acuerdo a estos antecedentes se formuló la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la percepción de los colaboradores de talento humano frente a los estilos de liderazgo de los gestores de talento humano en Compensar?

Justificación

Por medio de esta investigación se pretendió conocer la percepción de los diferentes estilos de liderazgo y su influencia en el área de talento humano de Compensar, este interés surgió a partir de la interacción de los colaboradores, lo cual se evidencia en la comunicación entre gestores y colaboradores.

Actualmente las organizaciones tienen gran preocupación por los estilos de liderazgo que se manejan con sus equipos de trabajo, de tal forma que implementan estrategias con el fin de fortalecer la comunicación interna entre gestores y colaboradores, ya que de ella depende que se maneje un buen clima organizacional y se logre alcanzar los objetivos organizacionales.

De acuerdo a las investigaciones consultadas, se evidencio que en la actualidad existe una gran preocupación en el contexto organizacional, por determinar cuál es la influencia de los estilos de liderazgo en sus equipos de trabajo y buscan implementar estrategias asertivas enfocadas a fortalecer el clima organizacional, motivación, productividad, satisfacción y otros factores.

A nivel académico esta investigación tuvo como objetivo evidenciar las problemáticas actuales de las organizaciones, frente a los estilos de liderazgo y como estos pueden impactar en las dinámicas empresariales, ya que es un tema que centra la atención en el contexto organizacional.

Así mismo, este trabajo pretendió aportar a la especialización en gestión humana de las organizaciones, el interés por comprender la importancia del talento humano, de conquistar y mantener a las personas en buenas condiciones laborales, con actitud positiva y sentido de pertenencia; buscando siempre realizar un gran esfuerzo por crear, mantener y desarrollar programas de satisfacción, motivación, liderazgo, entre otros; dirigidos a las personas de la organización las cuales son las más importante para su sostenimiento, con el fin de fortalecer sus competencias en conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño de su labor diaria.

Por otra parte, esta investigación busco realizar un aporte a cada uno de los gestores de talento humano de las organizaciones bien sea micro,

pequeña, mediana o gran empresa del sector público o privado de reconocer el capital humano y establecer el tipo de liderazgo que permita generar valor agregado y diferenciador en un mundo globalizado.

Así mismo; genero aportar a los especialistas de gestión humana de las organizaciones desde la parte conceptual mediante modelos teóricos estructurados, en donde se puede determinar el valor que agrega el involucramiento de un rol protagónico y estratégico, que promueva actitudes de cambio e innovación en todos los niveles organizacionales, facilitando la transformación de la cultura organizacional y del talento humano, alineando a las personas con la estrategia y propósitos de las organizaciones con una actitud ejemplar, compromiso y respaldo desde la alta gerencia.

De esta misma forma, lo que se busco fue concientizar desde las instituciones de educación superior, las buenas relaciones entre gestores y colaboradores, basados principalmente en escalas de valores, canales de comunicación adecuados, oportunos y asertivos que contribuyan a generar condiciones humanas adecuadas para el buen desempeño del colaborador que posibilitan un buen clima organizacional, con el fin de conseguir la participación de los colaboradores y aportando entre todos a los objetivos propios de la organización.

De igual forma es importante que las instituciones educativas involucren a sus equipos de trabajo y los desarrollen en herramientas administrativas como el liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva; los formen y los capaciten constantemente en aspectos propios de su cargo, facilitando el desempeño de sus funciones y contribuyendo al desarrollo humano.

Por todo ello, se puede decir, que las personas son el motor de todas las organizaciones, debido a que a través de sus conocimientos y habilidades la empresa puede funcionar en su totalidad, ya que, sin talento humano idóneo, no existirían empresas altamente rentables y productivas.

Por medio de esta investigación todo lector puede reconocer la importancia que tiene el talento humano al interior de una compañía y hacer

comprender el rol de los líderes hacia las personas que tienen a su cargo y cómo influyen sobre ellas de forma positiva y/o negativa en cuanto a su desempeño, motivación, productividad y grado de satisfacción laboral al interior de la organización y otros factores que pueden surgir en el desarrollo de este trabajo.

Así mismo, lo que se pretendió hacer con los resultados de la investigación es darla a conocer a los líderes de compensar, con el fin de concientizarlos de la importancia de los siguientes factores: motivación, liderazgo, satisfacción, productividad y clima laboral para realizar un seguimiento y mejoramiento continuo, entendiendo que los colaboradores son lo más importante en el desarrollo de las actividades y tareas al interior de la organización.

Finalmente podemos decir que, para cada uno de los integrantes de este grupo de investigación, el desarrollo de este trabajo permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos en la especialización de gestión humana de las organizaciones y aplicarlos en contextos reales, con el objetivo de desarrollar habilidades y competencias que permitan ejercer un rol adecuado como gestores de talento humano.

Objetivos

General

Caracterizar la percepción que tienen los colaboradores de talento humano Compensar, frente al estilo de liderazgo de los gestores de talento humano.

Específicos

Describir la percepción frente al estilo de liderazgo de los gestores de talento humano que tienen los colaboradores de talento humano Compensar.

Identificar las características presentes en los estilos de liderazgo de los gestores de talento humano Compensar.

Antecedentes

El liderazgo varía de acuerdo al tipo de población y organización que se esté observando, se analizaron diferentes estudios que contribuyen a la medición e impacto de esta variable en un contexto empresarial con el fin de soportar el desarrollo de la presente investigación. A continuación se hace una presentación cronológica de dichos estudios.

Contreras, Barbosa, Juárez y cols (2009), desarrollaron un estudio comparativo entre los estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud, cuyo objetivo fue observar diferencias significativas entre ellas. Se contó con una muestra de 400 colaboradores de diferentes ciudades (Barranquilla, Bogotá, Cali y Bucaramanga) y se aplicaron tres herramientas para la medición de cada uno de los factores mencionados (p.16).

En cuanto a liderazgo, los resultados demostraron que en promedio todas las ciudades contaban con una percepción orientada hacia un estilo deseado, compuesto por características como: honestidad, digno de confianza, generoso y realista; frente a los riesgos psicosociales orientados hacia efectos de salud negativos, el clima organizacional puntuó de forma favorable en la ciudad de Cali, donde se percibió apoyo, confort y cohesión; mientras que en Bucaramanga prevaleció la percepción negativa frente a la remuneración. Es importante hacer énfasis en las diferencias encontradas, lo que se relaciona directamente a los aspectos socioculturales de cada ciudad (Contreras, Barbosa, Juárez y cols, 2009; p.p.15-20).

De acuerdo al anterior estudio, podemos inferir que las dinámicas y la cultura organizacional pueden variar de acuerdo a las diferencias socioculturales de cada ciudad, ya que los estilos de liderazgo se pueden ver influenciados por las tradiciones de las diferentes ciudades.

Vásquez (2009; p.p.94,100-102), en su investigación *“La cultura organizacional presente en Dayco Telecom, C. A: una estrategia para el fortalecimiento del estilo daycohost a través de su liderazgo gerencial”* pretendió identificar cuál era la cultura organizacional de Dayaco Telecom, C, A, para determinar si existían aspectos de mejora y orientar los esfuerzos

organizacionales al cambio a través del liderazgo gerencial. De los 85 empleados que constituyeron el total de la compañía, 71 personas participaron en la investigación; como primera fase del estudio, se desarrolló una observación de los hechos, situaciones y acciones que suceden dentro de la organización con el fin de determinar cuáles eran los rasgos predominantes en la cultura organizacional.

En consecuencia se realizó un diagnóstico con el fin de identificar los niveles de autoridad existentes por medio de la aplicación de una entrevista focalizada, por último se aplicó un cuestionario con 46 preguntas y 5 niveles de medición estilo Likert.

Los resultados arrojaron una relación positiva entre las variables de valores, producto, etnohistoria, comunicación y creencias con relación a la cultura organizacional siendo la unidad laboral la menos representativa; se identificó que el entusiasmo genera participación entre los colaboradores para el logro de objetivos. Frente al liderazgo, existe una correlación positiva con la toma de decisiones y la autoridad. Y como producto de la información recolectada y analizada, se desarrollaron una serie de recomendaciones para el marco de actuación de los líderes frente a valores como el respeto, excelencia, coherencia, innovación, sinceridad, cumplimiento, compañerismo, aprendizaje, comunicación y superación (Vásquez, 2009; p.p.200–205).

En la investigación “Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas” se buscó indagar cuál era la influencia de los estilos de liderazgo sobre la cultura organizacional, para ello se empleó una muestra de 318 PYMES del país de Chile, donde participaron un total de 68 directivos. Se les aplicó una escala tipo Likert para la recolección de información correspondiente a la medición de los diferentes estilos de liderazgo, cultura organizacional y eficacia (Rodríguez, 2010; p.635).

La cultura innovadora entendida como el esfuerzo para generar un constante cambio en pro del desarrollo de los objetivos de una organización, y la cultura competitiva en donde se encamina el valor de estrategias para el éxito organizacional, son las variables más representativas relacionadas con un estilo de liderazgo transaccional, que tiene como base el intercambio de servicios con la

facilitación de los recursos necesarios para la obtención de recompensas. Las conclusiones que se derivan de esta investigación, determinaron que la cultura de innovación y la cultura competitiva pueden impactar positivamente sobre la eficacia de las PYMES (Rodríguez, 2010; p.p.632–636).

Aburto y Bonales (2011; p.p.41-42) en su investigación *“Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional”* pretendieron establecer las variables que definían el clima organizacional, con el objetivo de determinar si las habilidades de dirección son causa de un clima organizacional insatisfactorio. Para el estudio se toma como variable independiente las habilidades directivas, y como variable dependiente el clima organizacional.

Este estudio tomó para su desarrollo un total de dos años (2008 - 2010), y se aplicó una evaluación de 360 grados a colaboradores de la secretaria de salud por medio de un cuestionario tipo Likert presentando afirmaciones de diferentes situaciones obteniendo al final una puntuación por cada área de evaluación. En los resultados de la investigación se destaca la falta de liderazgo efectivo en los directivos, falta de comunicación transmitiendo información inoportuna, falta de motivación, poca interacción entre colaboradores y ausencia de programas de desarrollo; estos efectos generan una correlación negativa en el clima organizacional con el estilo de liderazgo (Aburto y Bonales, 2011; p.p.46–48).

La innovación se constituye como una propuesta de valor en pro de la generación hacia el crecimiento económico organizacional, sustentado esta idea Pons y Ramos (2012) desarrollaron un estudio cuyo objetivo fue la identificación de los estilos de liderazgo y prácticas de gestión humana que favorecen la percepción de un clima organizacional innovador. Se toma una muestra compuesta por 458 participantes de 16 empresas de diferentes sectores; la medición de flexibilidad e innovación está dividida en dos vertientes de evaluación, que son una orientación hacia el cambio y el grado de estímulo a nuevas ideas. Para la medición del estilo de dirección se aplicó el cuestionario MLQ y para las dinámicas de gestión humana se utilizó una escala en la que se indica el grado de percepción de las distintas prácticas que están implementadas en la organización (p.p.82-86).

De acuerdo al análisis de los resultados se planteó que *“la dimensión del liderazgo inspiracional estará más relacionada con la percepción de un clima innovador y ofrecerá una mayor capacidad predictiva frente al resto de la prácticas de recursos humanos”* (Pons y Ramos, 2012; p.86).

Como se puede observar en los estudios expuestos anteriormente, en los diferentes contextos organizacionales, existen prácticas que favorecen el desarrollo de métodos alternativos para el logro de metas y objetivos, de esta forma vemos en la anterior investigación como influye de manera positiva un liderazgo que propicie espacios de desarrollo y aprobación de ideas innovadoras, lo cual se relaciona positivamente con la percepción de un clima laboral, en el que se generen espacios de conexión que estimulen y aprovechen nuevas formas de hacer las diferentes actividades.

De acuerdo a los planteamientos desarrollados por Gómez, González y Pedraza (2014) es de vital importancia la participación del líder en la apropiación de una cultura organizacional orientada al cumplimiento de objetivos y valores, lo que permite, por medio del trabajo mancomunado el alcance de logros y objetivos estratégicos importantes para la organización (p.3).

Un trabajo de grado de la universidad Piloto de Colombia, por medio de un enfoque cualitativo, tomo una muestra de 18 colaboradores de la empresa Pyme Orbidental dedicada a la comercialización de equipos e insumos odontológicos, y determinó a través de la aplicación de una encuesta y grupo focal, dos factores altamente influyentes en la desmotivación y ambiente laboral de sus colaboradores, los cuales fueron la cultura organizacional y el liderazgo. Como resultado de dicha investigación, se evidenciaron fallas en la comunicación y estilo de liderazgo. De acuerdo a lo anterior, se desarrollaron políticas de bienestar cuyo objetivo fue el fortalecimiento de la organización hacia la creación de estrategias, por medio de las cuáles se pretendió instaurar el sentido de pertenencia a través de capacitaciones constantes tanto de cargos directivos, administrativos y operativos (Gómez, González y Pedraza 2014; p.p.63-65).

Según un estudio realizado por Ponce, Pérez, Cartujano y cols. (2014; p.p.1031-1032) el tipo de liderazgo al interior de cualquier organización puede ser

facilitador u obstáculo que determine positiva o negativamente el clima laboral. En dicha investigación se aborda el caso del Instituto Profesional de la Región de Sur en la ciudad de México, donde en el año 2009 y 2012 se aplicó un instrumento con el objetivo de determinar cuál era el estado del clima laboral al interior del Instituto; posteriormente, en el año 2013 se diseñó un instrumento que permitió evaluar cuál era el estilo de liderazgo de la directora de la institución, con el fin de verificar como éste influía en el ambiente laboral de 55 trabajadores tomados como muestra libre para el desarrollo de la investigación.

De acuerdo a los resultados de la medición del clima organizacional en el periodo 2009 - 2012 se determinó un estilo de liderazgo flexible, en el cual, la directora de la institución, no se involucraba de forma participativa en las decisiones, proyectando despreocupación frente a su equipo de trabajo, esto arrojó un 83% de favorabilidad en la percepción del clima organizacional, sin embargo y a pesar de este resultado, se indicó que este estilo conducía a un funcionamiento ineficiente de la institución. Los resultados en el año 2013 derivados de la aplicación de la encuesta para la medición de variables de liderazgo, dieron como resultado un nivel medio en la percepción y satisfacción del estilo de liderazgo y la relación con el clima laboral, ya que el estilo se proyectaba a los trabajadores como autocrático, lo que dificultaba la comunicación y la resolución de conflictos generando alta insatisfacción personal (Ponce, Pérez, Cartujano y cols, 2014; p.p.1033-1035).

Por otra parte, Díaz, Peña y Castellanos (2014) en su investigación "*El liderazgo y las relaciones interpersonales dentro del clima organizacional*" (p.3) aplicaron a una muestra de 20 trabajadores de una industria metalmecánica, un instrumento para la medición del clima organizacional, cuyo objetivo fue determinar la influencia que este tiene en el liderazgo y las relaciones interpersonales.

Se administró un cuestionario escala tipo Likert con 35 preguntas correspondientes a siete variables, de las cuales solo se tienen en cuenta las referentes a liderazgo y relaciones interpersonales, con la intención de brindar un marco de actuación al gerente de dicha compañía. Los resultados evidencian alta

favorabilidad frente a la percepción de estas dos variables lo que se traduce en relaciones armoniosas, productividad y disminución de rotación de personal (Díaz, Peña y Castellanos, 2014; p.1-5).

González, Figueroa y González (2014; p.1), reconocen que las PYMES constituyen el poder económico de desarrollo en el país de México; por este motivo desarrollaron el estudio “Influencia Del Liderazgo Sobre El Clima Organizacional En Pymes: Caso Catering Gourmet De Durango, México”, cuyo objetivo fue conocer el clima organizacional percibido por los trabajadores y determinar cuál era la influencia del liderazgo en los factores que determinan el clima organizacional. Para la investigación se toma un grupo poblacional de 60 sujetos de la empresa Catering Gourmet de Durango, se aplicó un instrumento que mide un total de cuatro dimensiones: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación con un total de 80 preguntas.

De acuerdo a los a los resultados y al análisis de la información se concluyó que las bases de un buen clima organizacional están relacionadas con el equilibrio del trabajo y la dinámica familiar, prestaciones sociales, bienestar en el puesto de trabajo y la eficacia de tipo de liderazgo, este último influye en la creatividad y productividad. Se evidenció que el estilo de liderazgo rígido y autocrático no satisface a los trabajadores y como consecuencia genera un inadecuado clima organizacional; se recomendó un estilo más flexible (líder transformacional) y menos jerarquizado que contribuya a la motivación de la participación de los trabajadores lo que se traduce en satisfacción y productividad (González, Figueroa y González, 2014; p.p.6-9).

De las anteriores investigaciones, se puede deducir que los diferentes estilos de liderazgo influyen de manera positiva o negativa en el clima organizacional de acuerdo a las variables que identifican cada organización, lo que facilita o impide la consecución de logros y objetivos propuestos por el cuadro de mando integral. La motivación de los trabajadores cumple un papel fundamental como resultado de la interacción entre las dinámicas organizacionales, ya que los métodos de liderazgo participativos o autocráticos determinan la satisfacción personal, estado de ánimo, comunicación efectiva y resolución de conflictos entre

otras características, lo que se relaciona directamente con la percepción del clima laboral.

Todas las organizaciones tienen como objetivo lograr alta productividad en sus procesos, con el propósito de cumplir las metas propuestas y generar un crecimiento económico; existen diversos métodos para el diagnóstico y evaluación del estado actual de cada organización, estos se deben orientar con el fin de establecer un panorama claro de las fortalezas y oportunidades de mejora, lo que permite establecer un plan de acción que facilita el desarrollo de estrategias para la percepción de un clima laboral adecuado.

Los estudios referenciados, brindan un marco contextual para esta investigación, puesto que se recopilan datos que sustentan la influencia de diferentes variables en los estilos de liderazgo de cada organización, los cuales impactan directamente en el clima organizacional, percepción, motivación y productividad de los colaboradores. De acuerdo a la naturaleza de cada organización se evidencia si dichas variables se relacionan positiva o negativamente, lo que permite determinar si el estilo de liderazgo es funcional y aporta un crecimiento y fortalecimiento de los procesos internos de cada organización.

Estas investigaciones permiten realizar una comparación de la situación actual de Compensar y establecer la dinámica e impacto que genera la percepción de los colaboradores frente a los estilos de liderazgo del área de talento humano de los gestores de talento humano, el objetivo es adaptar herramientas que se puedan aplicar de acuerdo a la necesidad de esta investigación lo que permite determinar si existe una percepción positiva o negativa y concluir cual es el impacto.

Marco de referencia

De acuerdo a los diferentes estudios planteados y las variables que en ellos exponen se presentan a continuación las bases teóricas sobre las que se desarrolló esta investigación. En la organización es importante tanto el cliente interno como el externo, y una de las variables que impactan el comportamiento organizacional es el liderazgo, el cual ha sido definido a través de los años por diferentes autores entre los cuales se destacan a Gillen y Guil (2000) quienes entienden por liderazgo *“la influencia de un individuo sobre un grupo”* (p.301) y por líder *“la persona con capacidad de ejercer tal influencia, con independencia de los motivos que permiten a tal persona acceder al ejercicio de dichas influencias”* (p.301). Robbins (2004; p.244) lo define como la capacidad que tiene el individuo de influenciar a un grupo para la consecución de las metas.

Otros autores como Baguer (2009) determina que el liderazgo *“se precisa para influir en los demás y alcanzar los objetivos propuestos en donde se sabe que se tiene un líder donde su principal actividad es generar una visión donde guía y enfoca a sus seguidores a conseguirla”* (p.108). Y finalmente Rodríguez (2011) expone que *“es una importante función que ha de ser desempeñada en un grupo; esta función es la de representación del grupo, de movilización del mismo, de cohesión grupal, etc. Por lo tanto, el liderazgo no surge de un conjunto de características personales, sino que consiste en exigencias específicas del rol que han de ser satisfechas”* (p.125).

De acuerdo a los planteamientos desarrollados por Abarca (2013) el liderazgo se entiende como la relación manifiesta en el contacto de los valores personales, la autoridad proviene de creencias y convicciones; además tiene como centro un área individual que influye en el ámbito colectivo, con el objetivo de centrar los propósitos, metas y estrategias de la organización para influir a otros en dicho cumplimiento. (p.125).

Así mismo, se han identificado diferentes enfoques o teorías según su énfasis en las características del líder, sus conductas, su poder e influencias, factores situacionales entre otros. Los autores Gomez-Rada (2002) y Lupano y

Castro (2013) exponen cuatro tipos de enfoques de liderazgo, los cuales se describen a continuación:

1. Enfoque de los rasgos: a principios del siglo XX aparece la teoría que plantea al liderazgo como una serie de atributos personales que posee el sujeto dentro de los cuales destaca la inteligencia, la responsabilidad, la actividad social, la confiabilidad, la originalidad, el estatus económico, las habilidades cognoscitivas y la seguridad (Gómez-Rada, 2002; p.66).
2. Enfoque situacional: la teoría de la contingencia de Fielder, de las metas de Evans y House, de los sustitutos del liderazgo de Kerr y Jermier, entre otras; cuyo concepto es que diversos patrones de conducta son efectivos en diferentes situaciones, pero la misma conducta no es óptima para todas ellas (Lupano y Castro, 2013; p.p.110 -111).
3. Enfoque conductual: pretende establecer la correspondencia entre las conductas del líder y la forma como se desempeña el grupo, postulan dos patrones: el primero en donde el líder define roles, asigna tareas y la forma con que los colaboradores las desarrollaran, y el segundo manejar relaciones de respeto y entendimiento entre el líder y los colaboradores (Gomez-Rada, 2002; p.67).
4. Enfoque transformacional: se enfoca en inspirar a sus colaboradores para obtener resultados mayores de los esperados y lograr la consecución de recompensas intrínsecas (Gómez-Rada, 2002; p.68). Burns (1978, citado por Lupano y Castro, 2013) crea su teoría sobre el liderazgo transformacional, cuyo concepto es la influencia que ejercen los líderes sobre sus seguidores, para provocar cambios a partir de la concientización sobre la importancia y el valor de los resultados obtenidos tras ejecutar las tareas asignadas (p.111).

Existen gran variedad de estilos de liderazgo y cada autor plantea su modelo y los diferentes estilos que proponen. A continuación, se mostrará una tabla con algunos de ellos:

Tabla 1. *Estilos de liderazgo.*

Autores	Estilos de liderazgo
Lewin, Lippit y White (1953)	<ul style="list-style-type: none"> – Líder autocrático – Líder democrático – Líder laissez- faire
Blake y Mouton (1965)	<ul style="list-style-type: none"> – Líder autocrático – Líder paternalista – Líder laissez- faire – Líder burocrático – Líder democrático
Zepeda (1999)	<ul style="list-style-type: none"> – Líder autocrático – Líder carismático – Líder situacional – Líder participativo – Líder relacional – Líder completo
Palomo (2003)	<ul style="list-style-type: none"> – Directivo – De apoyo – Participativo – Orientado al logro
Goleman (2005)	<ul style="list-style-type: none"> – Coercitivo – Orientativo – Afiliativo – Democrático – Ejemplar – Formativo

Fuente: Elaboración propia.

Los primeros autores que abordaremos son Lewin, Lippit y White quienes en 1953 definieron tres tipos de liderazgo. El primero el líder autoritario, el cual establece las metas a lograr, divide la tarea en pasos simples que designa a cada

uno de sus colaboradores, no participa activamente en el grupo y suele retroalimentar de forma individual tanto positiva como negativamente. El segundo tipo de líder es el democrático quien junto a su equipo de trabajo busca procedimientos alternativos para lograr las metas y cómo actuar, no hay imposición con quien se debe trabajar, participa de la misma manera como si fuera un miembro del grupo y retroalimenta positiva o crítica para la mejora. Por último, hablan del líder *laisser-faire* quien da libertad al grupo para que decida cómo actuar y como alcanzar las metas, no participa con el grupo y no retroalimenta (Gillen y Guil, 2000; p.301)

Blake y Mouton en 1965 proponen cinco diferentes estilos de liderazgo, que se determinan en la relación entre la preocupación del líder por las personas y la consecución de las metas grupales. Esos cinco estilos son:

1. Liderazgo de tarea o autocrático, el cual impone su autoridad para obtener obediencia. Enfatiza la organización del trabajo de modo que el elemento humano interfiera lo menos posible (Gillen y Guil, 2000; p.303).
2. Liderazgo de club de campo o paternalista, el cual implica la atención exclusiva de las necesidades de las personas para satisfacer las relaciones y deja de un lado los aspectos de la tarea. Ante conflictos entre personas y trabajo, se inclina por las personas, a las que sostiene que hay que atender bien para conseguir un ritmo de trabajo cómodo y amistoso (Gillen y Guil, 2000; p.303).
3. Liderazgo empobrecido o *laisser –faire*, el cual busca evitar cualquier tipo de conflicto e intenta mantenerse neutral, eludiendo cualquier responsabilidad. Cree que el mínimo esfuerzo para realizar el trabajo requerido es suficiente para la organización (Gillen y Guil, 2000; p.303).
4. Liderazgo de punto medio o burocrático, el cual postula que la consecución de los objetivos se consigue compensando la necesidad de realizar la tarea con la motivación del personal (Gillen y Guil, 2000; p.304).
5. Liderazgo de equipo o democrático, el cual implica una discusión franca por parte de todo el grupo con la intención de abordar la raíz de los problemas.

Confía en la capacidad de las personas y en que el éxito en el trabajo incrementa la satisfacción común (Gillen y Guil, 2000; p.304).

Otro de los autores es Zepeda (1999), quien establece en su libro psicología organizacional varios tipos de liderazgo, entre los que se encuentran:

1. Líder autocrática: se identifica por ser quien toma las decisiones, especialmente las importantes. Sus características más relevantes son: hacer prevalecer siempre su punto de vista, definir los niveles jerárquicos, utilizar los premios y los castigos como formas de chantaje, aparentar poseer fortaleza moral y considerar que las personas que trabajan con él son únicamente un medio para conseguir sus fines tanto personales como organizacionales (Zepeda, 1999; p.67).
2. Líder carismático: busca ser admirado, atrae emocionalmente a sus seguidores. Utiliza el chantaje, en ocasiones, para controlar al grupo. Si no logra el reconocimiento de sus seguidores, suele actuar de forma autoritaria (Zepeda, 1999; p.67).
3. Líder situacional: plantea que no existe un estilo de liderazgo ni para todas las personas ni para todas las situaciones. De acuerdo a la situación, el líder puede orientarse hacia la tarea, la cual se realiza mediante la comunicación unilateral donde se explica a cada persona sobre lo que tiene que hacer, cómo y cuándo hacerla, o hacia la relación, la cual se da mediante la comunicación bilateral dando apoyo socioemocional (Zepeda, 1999; p.68).
4. Líder participativo: En este tipo de liderazgo se busca que la persona asuma los retos, innovando, tomado riesgos, que además tenga una visión colectiva en donde propenda por brindar apoyo a los colaboradores y los incentive a actuar; una de sus principales características debe ser el dar el ejemplo, modelando la conducta deseada y destacando los logros (Zepeda, 1999; p.70).
5. Líder relacional: argumenta que el líder no es líder en función a sí mismo sino que surge de la dinámica relacional, en este orden de ideas el

liderazgo es un fenómeno de interacciones entre el jefe y el resto de la organización dentro de un contexto socioeconómico (Zepeda, 1999; p.71).

6. Líder completivo: este en particular centra su propuesta en el grupo de trabajo y le quita el protagonismo al líder, si bien el líder impulsa el trabajo del grupo cualquier otro integrante del equipo estaría en condiciones de hacerlo. Requiere un importante grado de autoestima, debido a que los jefes lo perciben con descender de su rango, sin embargo esta se postula como una de las aproximaciones más completas para el crecimiento y desarrollo del equipo de trabajo (Zepeda, 1999; p.73).

Según la teoría de los caminos de meta, desarrollada por Evans (1970) y House (1971) citados por Palomo (2013), existe un modelo de contingencia motivacional de las expectativas que existen frente la duración del refuerzo entregado por el esfuerzo realizado en una actividad propuesta. Se considera de acuerdo a múltiples estudios realizados, que el comportamiento de un líder es aceptable cuando se percibe una satisfacción inmediata, lo que los motiva altamente para la concesión de metas y objetivos organizacionales.

Esta teoría identifica cuatro estilos de liderazgo:

- 1 Directivo: Normalmente es aplicado a empleados inexpertos, ya que proporciona la dirección al detalle para el desarrollo de tareas en cuanto a cómo se debe hacer, cuándo y por qué. (Palomo, 2013; p.35-36)

2. De apoyo: se busca que los colaboradores tengan alta motivación por el desarrollo de sus tareas, existe una alta preocupación por las necesidades y bienestar con el fin de generar una relación positiva. (Palomo, 2013; p.35-36)

3. Participativo: Se propician espacios en los que las decisiones se tomen en conjunto entre líder el colaborador. (Palomo, 2013; p.35-36)

4. Orientado al logro: El líder tiene la posibilidad de brindar alta confianza a sus subordinados, con el fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos. (Palomo, 2013; p.35-36)

Goleman quien a través de una investigación que realizó con la consultora Hay/McBer a más de 3.000 ejecutivos descubrió que existen seis tipos de liderazgo, que surgen de los diferentes componentes de la inteligencia emocional.

1. El estilo coercitivo es el menos eficaz en la mayoría de las situaciones, la toma de decisiones es extremadamente vertical y la gente siente que sus ideas no son respetadas ni valoradas. Exige cumplimiento inmediato, se caracteriza por la frase “haz lo que te digo”, además tiene un impacto negativo en el clima laboral de su equipo (Goleman, 2005; p.30).
2. El estilo orientativo es altamente eficaz, ya que es un visionario, motiva a las personas haciéndoles participe de la visión de la organización, y por esto las personas saben que lo que hacen es importante. Le dan a las personas libertad para innovar, experimentar y tomar riesgos. Se caracteriza por la frase “Ven conmigo”, y su impacto sobre el clima de su grupo es altamente positivo (Goleman, 2005; p.31).
3. El estilo afiliativo busca mantener contentos a los empleados, construyendo vínculos afectivos fuertes; es muy positivo en temas de comunicación. Ofrecen pocos consejos constructivos por lo cual los empleados deben darse cuenta de cómo hacer las cosas por ellos mismos. Se caracteriza por la frase “Las personas son lo primero”, y su impacto sobre el clima de su grupo es positivo (Goleman, 2005; p.32).
4. El estilo democrático forja consenso a través de la participación de sus empleados, y construye confianza, respeto y compromiso en ellos. Se caracteriza por la frase “¿Qué piensas?”, además tiene un impacto positivo en el clima laboral de su equipo (Goleman, 2005; p.33).
5. El estilo ejemplar, debe ser usado en contadas ocasiones al igual que el coercitivo, establece altos estándares de desempeño que el mismo sigue. Es obsesivo en que las tareas se realicen rápido y cada vez mejor, y si hay personas de bajo rendimiento, suele reemplazarlas. Tiende a destruir el clima de su equipo, y se caracteriza por la frase “Haz como yo ahora” (Goleman, 2005; p.33).
6. El estilo formativo, es el menos usado, ayuda a las personas a identificar sus fortalezas y aspectos a mejorar, solicita además desarrollar metas a largo plazo y ayuda a formar un plan para conseguirlo. Se caracteriza

por la frase “Intenta esto”, y tiene un impacto positivo en el clima laboral de su equipo (Goleman, 2005; p.34).

Según Goleman (2005), los líderes eficaces no se apoyan en un solo estilo, sino que argumenta que *“los líderes que han logrado dominar cuatro o más estilos –en especial el orientativo, el democrático, el afiliativo y el formativo- tienen el mejor clima y desempeño de negocios”* (p.30).

De acuerdo a los modelos se puede evidenciar que el estilo que más se repite es el autoritario o autocrático, y además en dos de ellos el democrático y el *laisser-faire*.

Acorde con Martens (1987; citado por Alves, 2000) las cualidades de un liderazgo eficaz podrían ser la asertividad, la empatía, las habilidades de comunicación, el autocontrol, la confianza en los demás, la persistencia, la flexibilidad, el aprecio de los demás, el ayudar a los otros a desarrollarse, son persistentes y responsables, y procuran identificar los problemas en sus estados iniciales (p.126).

El liderazgo más exitoso se da como resultado entre el equilibrio en el desarrollo de las metas personales y las de la organización. Si un líder dentro de su proyecto de vida no se encuentra alineado a la estrategia organizacional, probablemente guíe de forma inadecuada su equipo de trabajo ya que su proyección estaría orientada hacia otro tipo de intereses y de motivaciones, lo que le impediría mantener coherencia en relación con sus convicciones y el cumplimiento de los logros de la organización. (Abarca, 2013; p.126).

Palomo (2013, p.p.23-24) indica que el liderazgo se evidencia cuando una persona es capaz de: movilizar por medio de sus ideas a otros en pro del desarrollo de metas y objetivos; recibe el apoyo del personal a cargo sin dar órdenes; no exige obediencia, sino el compromiso y participación; obtiene credibilidad gracias a sus actuaciones; sirve de modelo para su personal a cargo; es innovador, se preocupa por el desarrollo de actividades nuevas que permitan el cambio del ambiente actual; es arriesgado, asume nuevos retos; se proyecta hacia el futuro; fomenta la colaboración y cohesión de equipo; tiene rápida capacidad de

aprendizaje; propicia la innovación; y creatividad de sus colaboradores y comunica claramente los cambios de la organización

Con relación a las anteriores características, es importante resaltar que el enfoque que plantea el autor se basa en un estilo de liderazgo propositivo, que permite impulsar a los colaboradores para el desarrollo de nuevas ideas, de esta forma, consolidan metas y objetivos que resaltan el valor de una influencia que impulsa la conducta de las personas a su cargo, por lo tanto, se reconoce la labor que ejerce el líder como una figura de guía y acompañamiento (Palomo, 2013; p.p.23-24).

Conforme al estilo de liderazgo que se ejerza se puede influir en diversos aspectos de la organización como percepción, la productividad, el clima laboral, la motivación del personal, la satisfacción, entre otros; las cuales serán tratadas a continuación, ya que son pertinentes para la presente investigación.

Es importante conocer el concepto de percepción organizacional y sus implicaciones en el comportamiento de las personas y los niveles de comunicación, debido a que estas son adquiridas del entorno. Sin embargo, lo que percibe un individuo no es una realidad objetiva, debido a que depende como el ser humano analice e interprete, se puede describir un hecho de forma específica.

El proceso de la percepción ocurre por medio de los sentidos, recibimos y representamos la información por medio de la comunicación como lo son impresiones ópticas (vista), acústicas (oído), olfativas (olfato) y táctiles (sistema kinestésico). Estos receptores transmiten los estímulos en formas de señales eléctricas al cerebro, el cual selecciona y transforma en una representación interna (Chiavenato, 2004; p.287).

Varios autores de diferentes ramas científicas han definido la percepción, uno de ellos es Chiavenato (2004) que indica *"es el proceso mediante el cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el propósito de dar significado a su ambiente"* (p. 284).

Allport (1974) afirma que la percepción es *"algo que comprende tanto la captación de las complejas circunstancias ambientales como la de cada uno de los objetos"*. (p.7).

La psicología la ha definido como *“el proceso cognitivo de la conciencia que consiste en el reconocimiento, interpretación y significación para la elaboración de juicios en torno a las sensaciones obtenidas del ambiente físico y social”* (Vargas, 1994; p.48). Además, la percepción se relaciona con otros procesos psíquicos como el aprendizaje y la memoria para dar cuenta de la realidad.

Autores de psicología social conciben la percepción humana como un fenómeno social que se estructura en los factores sociales y culturales como las creencias, las actitudes, las opiniones, los valores o los roles sociales. Y también es el reconocimiento que los individuos realizan de otras personas (Vargas, 1994 p.53).

Según Vargas (1994) la percepción es de carácter biocultural porque depende de los estímulos físicos y sensaciones involucradas, pero también depende de la selección y organización de dichos estímulos y sensaciones. (p.47)

De acuerdo con Abbagnano (1986 citado por Vargas, 1994) la percepción comprende mecanismos vivenciales que involucran tanto al ámbito consciente como al inconsciente de la psique humana. Se dice que es consciente cuando se da cuenta de que percibe ciertos acontecimientos; y es inconsciente cuando se llevan a cabo los procesos de inclusión, exclusión y organización de sensaciones. (p.48)

“Los grupos humanos mediante pautas culturales e ideológicas dan significado y valores a las sensaciones, estructurando de esta forma la visión de la realidad, al tiempo que conforman las evidencias sobre el mundo, de modo que la información del ambiente se recoge y elabora mediante filtros aprendidos desde la infancia y permite interactuar adecuadamente según las condiciones del medio físico y social” (Vargas, 1994; p.48)

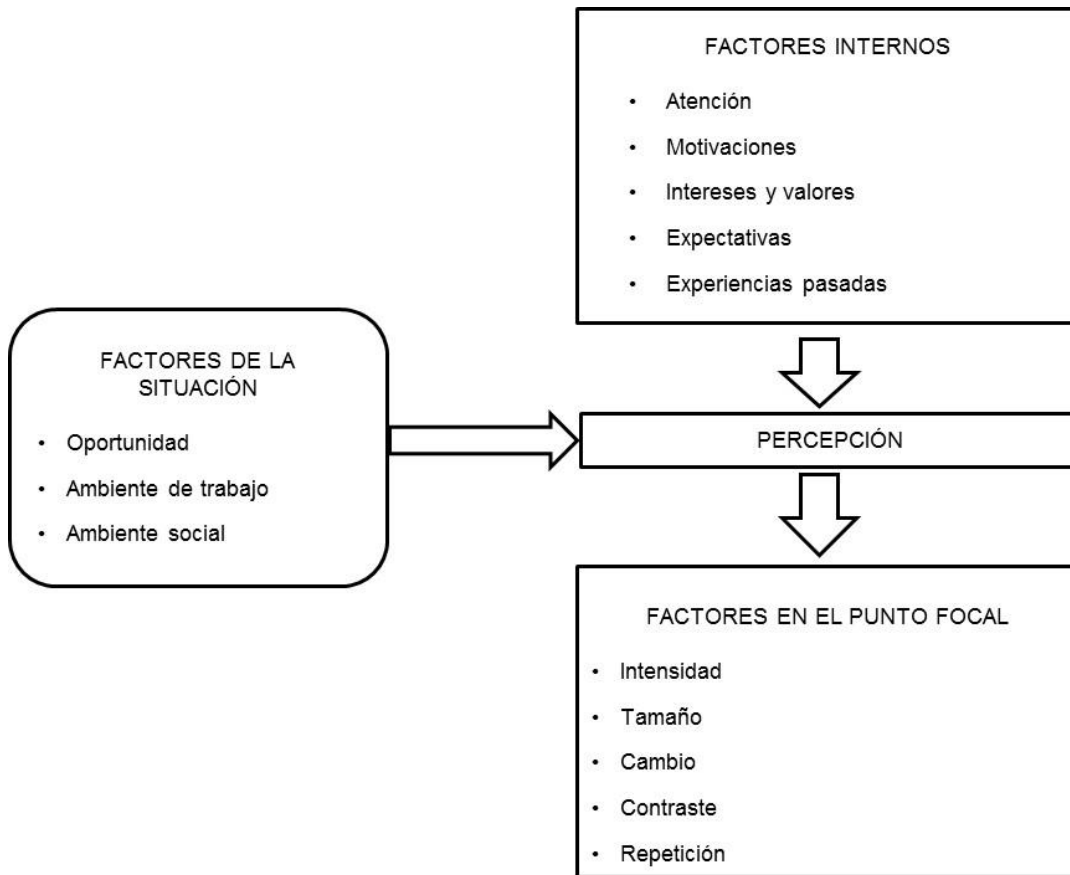


Figura 1. Factores que influyen en la percepción. Fuente: Chiavenato (2004).

La gráfica anterior muestra algunos factores de la percepción que se dan en el individuo, como ejemplo en los factores de la situación, hace referencia los diferentes escenarios en donde se dan los hechos o situaciones que se pueden percibir de diferente manera.

Los factores ubicados en el punto focal hacen referencia a los movimientos y sonidos que influyen en como la persona los pueden percibir, es decir, en cuanto más repetitivo sea el estímulo, tanto mayor será la probabilidad de que este sea percibido. Finalmente, los factores internos están sujetos a características individuales del individuo como por ejemplo los aspectos de la motivación, la atención mediante la observación y selección de algunos estímulos que determinan algunos comportamientos organizacionales (Chiavenato, 2004; p.289).

La siguiente categoría que es relevante para la investigación es el clima organizacional; que según Cantoni (2002) es un conjunto de sensaciones y movimientos, de un individuo que llega desde afuera y se pone en contacto con un grupo organizacional, y percibe síntomas o gusto o disgusto en el ambiente de trabajo colectivo (p.255).

Según Quintero, Africano y Faría (2008, p. 35) el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo.

Según Rodríguez (2005; p.75) el concepto de clima se remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en las organizaciones, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

El término clima se deriva de la meteorología que, al referirse a las organizaciones traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales (Méndez, 2006; p.54)

La importancia de este concepto radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo, en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización. (Quintero, Africano y Faría, 2008; p. 35)

“El carácter, la manera de ser, la madurez o inmadurez emocional, las actitudes conscientes e inconscientes de cada miembro del grupo de la organización” (Cantoni, 2002; p.256), da lugar al clima organizacional, lo que cada

miembro del equipo hace y dice, su expresión verbal y comunicación no verbal, etc, son aportaciones anónimas al clima organizacional.

Hay dos tipos de clima organizacional:

1. Clima organizacional autocrático patriarcal o de dominación: los grupos de un clima organizacional de esta naturaleza, se reúnen básicamente por el poder. No existe búsqueda de bienestar emocional ni el interés por la realización de las tareas, tampoco se trabaja en equipo, y no les interesa la cooperación. Un gran ejemplo de este son las famosas roscas y la lucha entre ellas (Cantoni, 2002; p.258).
2. Clima organizacional democrático o de solidaridad: este clima busca respetar al otro, de esta forma se puede convivir, porque hay respeto hacia sí mismo y hacia los demás. Como también tienen derecho a opinar en las decisiones que los afectan (Cantoni, 2002; p.257).

Casares, Silíceo y González (1999; p.177), exponen que el clima organizacional hace parte de los signos vitales de la organización y perfilan el modelo de vitalidad de la entidad, estos signos de vitalidad organizacional son:

1. Diagnóstico organizacional.
2. Clima laboral estimulante, sano y productivo.
3. Una organización en continuo aprendizaje.
4. Flexibilidad, innovación y manejo del cambio organizacional.
5. Orientación al logro de resultados, productividad, calidad, servicio y rentabilidad.
6. Administración y planeación estratégica. Pensamiento visionario de mediano y largo plazo.

De acuerdo a lo anterior, Casares, Silíceo y González (1999) afirman que el segundo signo vital de la organización, el cual corresponde a clima laboral estimulante, sano y productivo *“se basa en la medición del clima laboral y el permanente compromiso de promover, motivar y dirigir el potencial humano de la organización hacia objetivos de crecimiento y realización personal, grupal y organizacional”* (p.179).

En este contexto la cultura organizacional es *“el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de los objetivos económicos y sociales”* (Casares, Siliceo y González, 1999; p.130).

El clima organizacional influye directamente en el proceso y desarrollo de las funciones de las organizaciones, es decir, la percepción que tiene el talento humano del lugar en el que se desempeña que influye en su actuar. Estas percepciones son las que le dan vida al clima organizacional y la gestión de la dirección cumple el papel más importante para la generación de un clima favorable o desfavorable. (Serrano y Portalanza, 2014; p. 3)

Así como las personas tienen actitudes, valores, costumbres y creencias en comunidad, las organizaciones también se caracterizan por tener culturas corporativas específicas, que son compartidos desde la alta dirección hacia toda la organización para que todos los miembros de la compañía la conozcan, la apropien, la interioricen y se identifiquen con ella en la ejecución de su trabajo (Chiavenato, 2009; p.126).

La cultura organizacional es intangible, es decir, no es palpable, solo puede adquirirse mediante la observación del entorno y refleja el modo de actuar y de funcionar de la organización, la cual está dirigida por las acciones y modos de actuar de todos los miembros que la conforman (Chiavenato, 2009; p.126).

Chiavenato (2009; p.126), manifiesta que la cultura organizacional tiene seis características principales:

1. Regularidad de los comportamientos observados: interacciones de todos los miembros de la organización en cuanto a su lenguaje, terminología, conductas y diferencias.
2. Normas: políticas de trabajo, manuales de reglamento interno y lineamientos para la ejecución de la labor diaria.
3. Valores dominantes: son los principios que propone la organización y que se espera que cada uno de los miembros interiorice y comparta en sus puestos de trabajo.
4. Filosofía: las creencias sobre el trato de los clientes internos y externos.

5. Reglas: guías establecidas para el comportamiento organizacional al interior de la organización, y todos los nuevos miembros deben adquirirlas, adaptarlas y aceptarlas para desempeñar sus labores dentro del equipo.
6. Clima organizacional: son los síntomas que transmiten los integrantes de una organización y la forma como se relacionan e interactúan entre sí.

Las características anteriores muestran diferentes posturas y puede presentar debate al interior de una organización entre cultura tradicional y autocrática como cultura participativa y democrática que es el nuevo estilo de las organizaciones de la actualidad, como lo muestra el siguiente cuadro:

Tabla 2. Diferencias de la cultura organizacional

Estilo tradicional	Estilo participativo
Autocrático	Participativo
Jerárquico y vertical	Igualitario y horizontal
Impositivo	Colaborativo
Formal	Informal
Centralizado	Descentralizado
Trabajo aislado e individualizado	Trabajo en equipos autónomos
Analítico y cauteloso	Intuitivo y osado
Conversador y adverso al riesgo	Innovador y dispuesto a correr riesgos
Orientado a los costos y los controles	Orientados a los servicios y la calidad
Remuneración y promoción basada en la antigüedad	Remuneración y promoción basada en el desempeño

Fuente: Chiavenato, 2009 (p.130)

Algunas organizaciones son reconocidas por su cultura organizacional sólida y reconocida como 3M, IBM, General Motors, cada una con identidad corporativa propia (Chiavenato, 2009; p.130).

Koys y Decottis (1991; citado por Quintero, Faria y Africano, 2008) señalan que estudiar los climas en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; por ejemplo, actualmente la

bibliografía existente debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia a nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización (p.12).

Méndez (2006; p.63) afirma que desde una perspectiva sociológica el clima organizacional está definido como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social. Y ese proceso está influenciado por el sistema de valores, actitudes y creencias, así como de su ambiente o entorno interno.

Los sistemas culturales, sociales y de personalidad a nivel organizacional son elementos de análisis importante en el concepto de clima por la relación que se establece entre la estructura formal de la organización y la persona que participa en la misma. La organización identifica elementos de su estructura que las personas proyectan en estilos propios y dan lugar a procesos que se reflejan en sus comportamientos organizacionales. (Méndez, 2006; p.65).

Las características de la organización influyen en las percepciones que las personas construyen sobre el clima, esta concepción conduce a la medición objetiva de las propiedades de la organización. (Méndez, 2006; p.66).

“El clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmosfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobrepone mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos.” (Chiavenato, 2009; p.189)

Chiavenato (2009) afirma que el talento humano es el principal activo de la organización debido a que poseen conocimientos, habilidades y competencias que se deben saber utilizar de la mejor manera posible. Y esto depende de dos factores principales: el diseño y la cultura organizacional, esto significa que la administración y la organización del trabajo tienen el mismo peso que el talento humano. Lo que invita a trabajar en equipo, en un clima altamente democrático,

agradable y participativo. Así, el capital humano es una cuestión de contenido (talento) y de contexto (diseño y cultura) (p.189).

Lo importante es ofrecer condiciones de trabajo que permitan a los talentos colaborar y contribuir eficazmente al éxito de la organización agregando valor y riqueza para los demás. Esto depende primordialmente de la organización y de la cultura, es decir, del contexto que la estructura básica y la mentalidad pueden ofrecer para impulsar los talentos de las personas. (Chiavenato, 2009; p.189).

Caligiore y Díaz (2003; citado por Quintero, Faria y Africano, 2008) plantea que el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo (p.3).

Salazar, Guerrero, Machado y Canedo (2009, citado por Visbal, 2014) afirmaron que por otra parte la percepción, del trabajador en su espacio, permite medir el clima laboral y su satisfacción con la empresa. Esto ayuda a determinar los factores que limitan la eficiencia y eficacia, y diseñar el plan de acción que mejor se adapte a ese entorno (p.21).

Por otra parte, los líderes de las organizaciones juegan un papel importante al interior de la organización y participan propiciando el buen ambiente laboral, se entiende que el líder es el constructor del clima organizacional. *“Los recientes estudios relativos al futuro del trabajo humano, señalan que la participación, la integración, la creatividad y el empowerment, son aspectos que de manera prioritaria tienen que tomarse en cuenta por los líderes del futuro”* (Casares, Siliceo y González, 1999; p.130).

El liderazgo en el clima organizacional, es un fenómeno de interacción entre las necesidades y miembros del grupo en conjunto y las aptitudes del líder, el resultado de esta interacción es uno de los factores claves del clima organizacional (Cantoni, 2002; p.274).

Un jefe con entrenamiento en liderazgo democrático y/o un líder democrático emergente, pueden conducir al grupo a la maduración y armonización, y por ello al desarrollo de un clima organizacional democrático y solidario. Por el contrario, un jefe sin tal entrenamiento y con actitudes autocráticas no podrá hacerlo, ni contrarrestar la acción del líder emergente que lo antagonizará. (Cantoni, 2002; p.274).

Maldonado, Maldonado y Bustamante (2006) en su trabajo sobre clima organizacional y gerencia, donde concuerdan que existen tres razones que justifican la aplicación del estudio de clima organizacional: (a) como el clima se desarrolla desde la cotidianidad, es capaz de desencadenar obstáculos o facilitar el logro de los objetivos y metas de la organización; (b) el clima es un factor importante para evaluar a las organizaciones de una manera holística, sistémica y considerando la fenomenología global; y (c) el clima permite la auto-reflexión de la percepción compartida en los trabajadores consultados, debido a esto se facilita el diseño de acciones compartidas y constructivas, motivando el trabajo en equipo, generando eficacia en la organización (p.7).

El clima organizacional ha ido evolucionando su definición a lo largo del tiempo, ya que este tiene una prolongada historia en las ramas de la psicología industrial y comportamiento organizacional. Este tema llega a conceptualizarse en 1968 cuando se determina que el clima organizacional es medible, estudiándolo como una función de comportamientos que los trabajadores tienen según sus valores para con el mismo y según sus necesidades de trabajo. (Serrano, y Portalanza, 2014; p.12)

El clima organizacional incluye las percepciones de los trabajadores de una organización con relación al ambiente general en que se desempeña, en cambio Chiavenato (2004; p. 238) lo define como la calidad del ambiente psicológico de una organización, que se consigue con el nivel de motivación que mantengan las personas.

Arévalo (2007; citado por Serrano y Portalanza, 2014; p.14) integra las definiciones anteriores manifestando que el clima organizacional es la percepción

que tienen los trabajadores en cuanto a los aspectos de su ambiente laboral y de qué manera afecta en ellos al momento de ejecutar sus labores.

Por otro lado, los líderes deben influenciar en la organización dando ejemplo, y conocer muy bien a cada miembro de su equipo, buscando identificar sus necesidades, fortalezas y oportunidades de mejora para el desempeño de su puesto de trabajo. De esta forma pueden brindar una gestión objetiva en cada uno de los roles que tienen a su cargo como entrenar, motivar, formar, retroalimentar de forma oportuna, buscando el desarrollo del recurso humano en altos niveles de eficiencia y eficacia. *“Los líderes transmiten la cultura de la organización a través de lo que hacen y lo que dicen”* (Robbins, 2004; p.541).

La siguiente categoría a tener en cuenta es la satisfacción laboral que se refiere a la actitud relacionada con el trabajo, subdividida en componente afectivo (emociones y sentimientos), componente cognoscitivo (creencias) y componente conductual (conductas o experiencias anteriores) (Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996; citado por Cuadra y Velosa, 2007; p.50). En complemento a esto Misener, Haddock y Gleaton (1996; citado por Cuadra y Velosa, 2007 p.50) plantean que es un constructo multidimensional que enmarca aspectos más particulares de la satisfacción en el trabajo como por ejemplo la remuneración económica, la dinámica de trabajo, la supervisión, las oportunidades profesionales, los beneficios, las prácticas organizacionales y las relaciones con los demás trabajadores a lo que llamaron “facetas específicas”.

Algunos autores postulan que el nivel de satisfacción influye en la interpretación que el sujeto hace sobre las circunstancias de su ambiente en los que se resaltan los factores personales como los del entorno (Cuadra y Velosa, 2007, p.50).

Otra de las categorías es la motivación, entendida como un elemento muy importante en el ámbito organizacional debido a que se sustenta en las conductas y comportamientos del personal en sus diferentes puestos de trabajo.

Chiavenato (2009), manifiesta que la motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje.

Está íntimamente relacionado con el comportamiento y desempeño de las personas (p.236).

Algunas teorías de la motivación ofrecen herramientas para que las organizaciones mejoren las conductas, comportamientos de las personas y clima de trabajo, como, por ejemplo:



Figura 2. Ecuaciones básicas de la motivación de las personas. Fuente: Chiavenato (2009; p.261)

De acuerdo a la imagen anterior los factores motivacionales están intrínsecos en el ser humano y este se adapta a diversas situaciones para satisfacer sus diferentes necesidades y mantener un estado de adaptación dentro de cualquier contexto y/o área organizacional (Chiavenato, 2009; p.61).

Y esta se puede comprender más en la pirámide que Abraham Maslow quien afirma que el ser humano tiene una escala de necesidades de la siguiente manera:

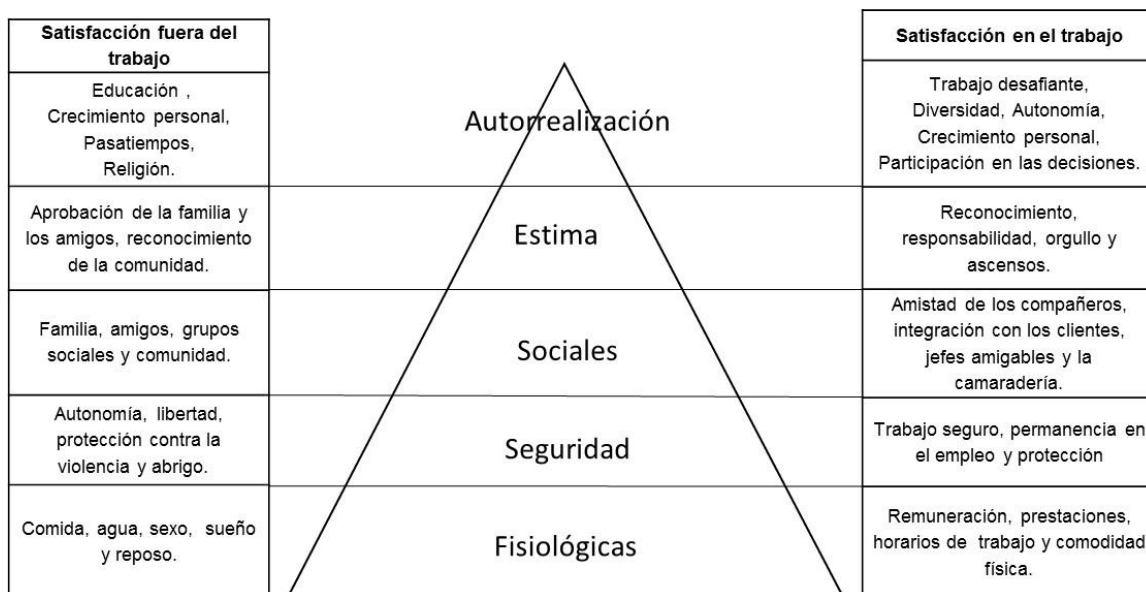


Figura 3. La pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones. Fuente: Chiavenato (2009; p.243)

Las necesidades anteriores que el ser humano no puede satisfacer a lo largo de su vida influyen en el comportamiento de las personas al interior de las organizaciones debido a que la cooperación social, puede verse afectada por causa de insatisfacciones de necesidades específicas, afectando su calidad de vida y estado de bienestar a nivel social, personal, familiar y laboral.

Teniendo en cuenta la jerarquía de las necesidades estudiada por Maslow, existen otras teorías de la motivación como la de Frederick Herzberg que centra su estudio en dos factores relacionados con el trabajo de las personas, donde hace alusión a los conceptos de higiene y motivación.

Los factores de higiene son aquellos que operan para remover los peligros de la salud el medio ambiente del hombre, es preventiva. Algunos factores de higiene a tener en cuenta son la supervisión, relaciones interpersonales, condiciones físicas del puesto de trabajo, salario, políticas, prácticas y seguridad en el trabajo (Vainrub, 2002; p.115); al encontrar estas características se genera motivación del empleado en el desarrollo de sus actividades, pero ausencia de los mismos genera baja motivación.

Otro aspecto importante es el motivacional, según Herzberg el contacto entre el individuo y el trabajo es una relación motivante para que este alcance sus

aspiraciones, en este sentido el autor los ha denominado factores “motivadores” y afirma que hace referencia al desarrollo personal en el trabajo, el reconocimiento al desempeño, lo interesante y trascendente de la tarea que se realiza, entre otros (Vainrub, 2002; p.116).

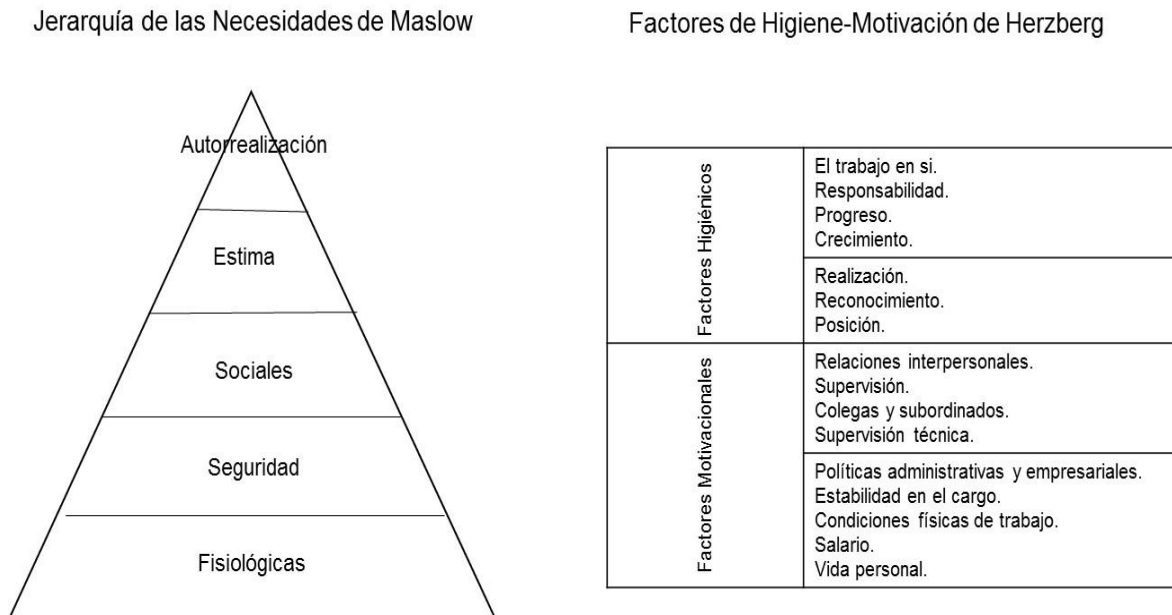


Figura 4. Comparación de los Modelos de Motivación, de Maslow y Herzberg.

Fuente: Vainrub (2002; p.116).

Como se puede ver en la figura anterior ambas teorías de la motivación hacen referencia a las distintas necesidades que tienen los individuos como seres humanos y como trabajadores.

Manso (2002) afirma que Herzberg “*establece uno de los principios más importantes en el campo de la motivación laboral: la satisfacción e insatisfacción son elementos independientes. Cuando mucho, los factores de higiene no producen ninguna satisfacción y pueden generar insatisfacción. Por el contrario, los motivadores dan origen a satisfacciones y en el peor de los casos no generan insatisfacción*” (p.81)

Por tal motivo Herzberg recomendó a los gerentes siete estrategias básicas para el enriquecimiento en el trabajo. Como lo muestra en la tabla 3.

Tabla 3. *Estrategia para el enriquecimiento del trabajo.*

ESTRATEGIAS	MOTIVADORES IMPLICADOS
Eliminar controles innecesarios	Responsabilidad y éxito personal.
Aumentar la productividad	Responsabilidad y reconocimiento
Asignar los empleados a unidades naturales y completas de trabajo (módulo, división, sección, etc.)	Responsabilidad, éxito y reconocimiento
Conceder más autoridad y autonomía a los empleados en sus actividades	Responsabilidad, logro y reconocimiento
Elaborar informes periódicos sobre la calidad del desempeño y ponerlos directamente a disposición de los empleados, más que del supervisor.	Reconocimiento interno
Introducir nuevas e interesantes tareas y formas de hacer el trabajo	Capacitación y aprendizaje
Asignar a los individuos tareas específicas o especializadas que les permitan convertirse en expertos	Responsabilidad, capacitación y avance laboral.

Fuente: Manso (2002, p.84)

Con la anterior gráfica, el autor enuncia la clave para tener a los trabajadores motivados se fundamenta en la habilidad de los líderes para establecer un ajuste entre las características del puesto de trabajo, las capacidades y habilidades de crecimiento del individuo. (Manso, 2002; p. 83)

Y la última categoría es la productividad, el cual Beltrán y Escolar (1999), aseguran que el factor humano es de vital importancia para conseguir niveles óptimos de productividad para las organizaciones de la actualidad, en cualquier nivel jerárquico, para obtener el producto y/o servicio pretendido (p.27).

La productividad tiene que ver con el logro de los resultados del negocio y la adecuada utilización de recursos que los trabajadores utilizan para alcanzar los resultados al interior de una organización. Sin embargo, cuando se habla de productividad se nombran dos términos muy importantes: eficiencia y eficacia. *“La primera es simplemente la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, mientras que la eficacia es el grado en el que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados planeados”* (Gutierrez, 2010; p.19). Lo que quiere decir que la eficacia busca mejorar e incrementar las habilidades de los trabajadores, generando diferentes programas que permitan realizar mejor su trabajo; y la eficiencia busca administrar el tiempo y uso óptimos de los recursos para el desarrollo de tareas y actividades específicas. Es por ello que estos dos conceptos son factores claves de la productividad para los trabajos al interior de una organización.

Toro (2001), asegura que la productividad no es solo una medida de producción, si no se trata de medir que tan bien se están utilizando y combinando los recursos en las organizaciones para lograr los resultados propuestos (p.19). Este autor propone otros dos elementos para realizar la medición de la productividad que son eficiencia y efectividad, eficiencia como el uso óptimo de utilización de recursos y la efectividad es lograr las metas propuestas por las organizaciones.

Toro, (2001; p.19) expone que la combinación de eficiencia y efectividad permite medir la productividad de la siguiente forma:

$$\frac{\text{RESULTADOS}}{\text{RECURSOS}} = \frac{\text{EFECTIVIDAD}}{\text{EFICIENCIA}} = \text{PRODUCTIVIDAD}$$

Figura 5. Combinación eficiencia y efectividad. Fuente: Toro (2010, p.19)

Gutiérrez (2010) afirma que es el mejoramiento del sistema, más que producir rápido, se trata de producir mejor, para lo cual propone la siguiente ecuación: $\text{productividad} = \text{eficiencia} \times \text{eficacia}$ (p.22).

Para concluir el término de productividad podemos decir que los elementos que componen las anteriores ecuaciones permiten evaluar la supervivencia de las organizaciones, es decir, su sostenibilidad en el tiempo y su rentabilidad con respecto al trabajo que realiza cada una de las personas que la componen y el gran aporte que realizan cada una de ellas al logro de los objetivos de la organización.

Así mismo, Beltrán y Escolar (1999) afirman que la motivación en la fuerza impulsadora de productividad, primero se debe lograr satisfacer necesidades propias del individuo y después la consecución de objetivos organizacionales (p.27).

El liderazgo, la motivación, la satisfacción y la productividad laboral impactan de forma directa en el clima organizacional al entorno de la organización. Es por esta razón, que las organizaciones deben centrar su atención en los líderes que son responsables del talento humano y quienes influyen en la satisfacción y motivación de los colaboradores, con el objetivo de mejorar el clima organizacional, que dará resultado en altos niveles de productividad y en buenos niveles de desempeño dentro de los diferentes puestos de trabajo.

En cuanto a la percepción de los colaboradores frente a los estilos de liderazgo, se pueden identificar componentes de relaciones entre líderes y colaboradores que se reflejaran en el ambiente laboral interno de la organización, los cuales son: participación, comunicación, capacidad de los colaboradores en el desarrollo de tareas y actividades, motivación hacia el logro de objetivos, satisfacción de necesidades, entre otros.

De igual forma se puede afirmar que los comportamientos de los líderes influyen sobre sus colaboradores, siendo responsables del triunfo y/o fracaso de los logros de los objetivos organizacionales, como también intervienen en el clima organizacional de forma favorable o desfavorable, y este a su vez genera los niveles de desempeño y productividad en busca de alcanzar objetivos comunes.

En este sentido los líderes deben contar con las competencias para propiciar ambientes de trabajo agradables y motivantes, logrando que sus colaboradores tengan un crecimiento y desarrollo laboral y personal, que

favorezcan el bienestar y la satisfacción para el individuo como también el sostenimiento y logro de objetivos para la organización.

Marco contextual

Después de realizar la revisión teórica de las categorías que son importantes en la presente investigación se expondrá la información sobre la compañía en la cual se realizará.

Compensar es una Caja de Compensación Familiar creada el 15 de noviembre de 1978 como iniciativa de la fundación círculo de obreros. Inició con 728 afiliados e incrementó en tan solo tres meses a 10.000 afiliados según la exigencia de las autoridades, y su objetivo ha sido desde entonces mejorar la calidad de vida de los trabajadores (Compensar, s.f).

En la actualidad ofrece servicios de bienestar enfocados a la recreación y cultura, educación, deporte, subsidio, vivienda, eventos, alimentos, servicios financieros, proyectos sociales, turismo, entre otros; y cuenta con 7.000 empleados, enfocados a prestar el mejor servicio a los invitados. Además, son conscientes del manejo de dineros públicos que las empresas afiliadas aportan como parte de las contribuciones de seguridad social que hacen los empleadores (Compensar, s.f.).

El área de Talento Humano está conformada por dos gerencias y la coordinación de estructura que dependen directamente del líder. La primera gerencia es la de selección y operaciones internas conformada por las áreas de selección, contratación, nomina, novedades, administración de información y gestión de identidad. Y la segunda gerencia es la de desarrollo, formación y calidad de vida conformada por las áreas de desarrollo de colaboradores, universidad prisma, cambio y cultura organizacional, y bienestar. En total hay sesenta personas de las cuales doce tienen personal a cargo; cincuenta y ocho personas tienen cargos administrativos y operativos. (Compensar, 2015).

Categorías

Las categorías que se identificaron en esta investigación fueron de tipo deductivo que surgieron del marco teórico y de los modelos de análisis previamente definidos por los investigadores. Este procedimiento es propio de las investigaciones cuantitativas las cuales se definen previamente las variables e indicadores; sin embargo, en estudios cualitativos también es frecuente este tipo de categorización. (Romero, 2005; p. 8)

Teniendo en cuenta la revisión bibliográfica y los objetivos del presente trabajo, se elaboraron unas categorías generales de análisis que guiarán el desarrollo de la investigación. Estas categorías hacen referencia a las percepciones que tiene los colaboradores de talento humano en Compensar sobre el estilo de liderazgo, ya que son los principales contenidos a abordar en este trabajo.

1. Liderazgo: *“se precisa para influir en los demás y alcanzar los objetivos propuestos en donde se sabe que se tiene un líder donde su principal actividad es generar una visión donde guía y enfoca a sus seguidores a conseguirla”* (Baguer, 2009; p.108).
 - 1.1. Líder democrático: junto a su equipo de trabajo busca procedimientos alternativos para lograr las metas y cómo actuar, no hay imposición con quien deben trabajar, participa de la misma manera como si fuera un miembro del grupo y retroalimenta positiva o crítica para la mejora (Lewin citado por Gillen y Guil, 2000; p.301).
 - 1.2. Líder autocrático: se identifica por ser quien toma las decisiones, especialmente las importantes. Sus características más relevantes son: hacer prevalecer siempre su punto de vista, definir los niveles jerárquicos, utilizar los premios y los castigos como formas de chantaje, aparentar poseer fortaleza moral y considerar que las personas que trabajan con él son únicamente un medio para conseguir sus fines tanto personales como organizacionales (Zepeda, 1999; p.67).

- 1.3. Líder *laissez-faire* o empobrecido: da libertad al grupo para que decida cómo actuar y como alcanzar las metas, no participa con el grupo y no retroalimenta (Lewin citado por Gillen y Guil, 2000; p.301)
- 1.4. Líder participativo o formativo: ayuda a las personas a identificar sus fortalezas y aspectos a mejorar, solicita además desarrollar metas a largo plazo y ayuda a formar un plan para conseguirlo. Se caracteriza por la frase “Intenta esto” (Goleman, 2005; p. 34).
2. Clima organizacional: definido como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social. Y ese proceso está influenciado por el sistema de valores, actitudes y creencias, así como de su ambiente o entorno interno. (Méndez, 2006; p.63)
3. Motivación laboral: los factores motivacionales están intrínsecos en el ser humano y este se adapta a diversas situaciones para satisfacer sus diferentes necesidades y mantener un estado de adaptación dentro de cualquier contexto y/o área organizacional (Chiavenato, 2009; p.61).
4. Productividad: tiene que ver con el logro de los resultados del negocio y la adecuada utilización de recursos que los trabajadores utilizan para alcanzar los resultados al interior de una organización (Gutierrez, 2010; p.19).
5. Satisfacción laboral: plantean que es un constructo multidimensional que enmarca aspectos más particulares de la satisfacción en el trabajo como por ejemplo la remuneración económica, la dinámica de trabajo, la supervisión, las oportunidades profesionales, los beneficios, las prácticas organizacionales y las relaciones con los demás trabajadores a lo que llamaron “facetas específicas” Misener, Haddock y Gleaton (1996 citado por Cuadra y Velosa, 2007; p.50).
6. Percepción: fenómeno social que se estructura en los factores sociales y culturales como las creencias, las actitudes, las opiniones, los valores o los roles sociales. Y también es el reconocimiento que los individuos realizan de otras personas (Vargas, 1994 p.53).
7. Cultura: *“el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que la dan identidad, personalidad, sentido y destino a*

una organización para el logro de los objetivos económicos y sociales”
(Casares, Siliceo y González, 1999; p.130).

Marco metodológico

Paradigma de investigación

De acuerdo con la pregunta de investigación formulada y los objetivos planteados se realizará un estudio cualitativo cuyo paradigma es hermenéutico.

El paradigma hermenéutico es definido por Packer (2010) como la metodología apropiada para el estudio de la acción humana (p.3). Según, Angel (2010) la hermenéutica “*es la reflexión sobre la interpretación adoptada como vía del comprender los fenómenos sociales*”. (p.10.)

Uno de los autores representativos de la hermenéutica es Heidegger (citado por Packer, 2010; p.3), quien la concibe como el estudio y descripción de los fenómenos humanos significativos de manera metódica y detallada. Por su parte Gadamer (2005 citado por Barbera e Inciarte, 2012; p. 203) sostiene que la interpretación de la cultura se da por medio de la palabra, expresa la verdad y es fiable y duradera; considera que la palabra está vinculada al uso lingüístico, el cual implica una relación social. (Gadamer, 1998 citado por Barbera e Inciarte, 2012; p.203).

Gadamer (2005 citado por Barbera e Inciarte, 2012; p. 203) define tres aspectos sobre la estructura esencial de la hermenéutica, la primera “el diálogo es el lugar de la verdad, del acontecer o emerger de la cosa misma”; la segunda “en él es la cosa misma la que se erige en sujeto verdadero” y; por último “en el diálogo los interlocutores participan en el acontecer de verdad que se despliega en un proceso infinito”.

Por medio de las palabras se construyen relatos cotidianos y reales sobre cómo nos sentimos, cómo nos definimos o sobre nuestra posición frente a determinada temática, estas características son parte de un primer nivel de interpretación de la experiencia que vivimos, ubicándola desde la propia narración (Cornejo, Mendoza y. Rojas, 2008; p.32).

En conclusión, el método hermenéutico como lógica de acción social, pretende comprender los fenómenos, acontecimientos, acciones en todas sus multiplicidades a partir de su historicidad y mediante el lenguaje (Barbera e Inciarte, 2012; p. 203). Y a través del lenguaje buscamos dar sentido a la realidad

humana como los expone Casal (citado por Murcia, 2002) *“Si el lenguaje y el sentido son los elementos de la realidad Humana, lo que se busca es la evidencia del sentido y el dispositivo metodológico esencial es el diálogo, diálogo entre individuos, diálogo interpretado e intérprete”* (p.2.)

La realidad social es comprensible de la forma cómo las personas interpretan sus pensamientos, sentimientos, valores y acciones. La investigación cualitativa busca a través de un conjunto de cualidades interrelacionadas entender las características de un fenómeno. Su objeto principal es el conocimiento del significado que tiene ese fenómeno para la persona (Mejía, 2004; p.p.278-282).

La investigación cualitativa ha sido utilizada para la explicación de fenómenos sociales en diversos campos, entre los cuales se encuentran:

1. El entendimiento de fenómenos complejos de la realidad social como los sentimientos, procesos de pensamiento y emociones (Strauss y Corbin, 2002 citados por Mejía, 2004; p.284).
2. La naturaleza de un determinado grupo como los grupos étnicos profesionales, raciales, familiares, institucionales o grupos que comparten formas de vida o situaciones semejantes (Mejía, 2004; p. 284).
3. El análisis de fenómenos muy subjetivos, que en la mayoría de los casos son poco comunicables como el aborto, violencia sexual, traumas psicológicos, enfermedades incurables, etc. (Mejía, 2004; p.284).
4. Fenómenos típicamente humanos como entusiasmo, placer, sufrimiento, creencias, hábitos, prohibiciones, tabúes, sexualidad, identidad, etc. (Mejía, 2004; p.285).
5. Y otros como las expresiones de la vida social que son difíciles de registrar y de verbalizar; las relaciones sociales que se desarrollan y se hacen evidente cuando están generalizadas; fenómenos multitudinarios (Mejía, 2004; p.285).

De acuerdo a lo anterior, el paradigma de investigación escogido es el hermenéutico, puesto que se busca la comprensión de fenómenos sociales como

lo son las percepciones de los colaboradores frente al liderazgo a través del dialogo.

Diseño de investigación

Los diseños de investigación, se ajustan a las condiciones propias de la investigación, como lo son las características propias de los participantes y el ambiente en que se desarrolla dicho proceso. Existen diferentes diseños de investigación cualitativa, los cuales pueden compartir características y elementos entre si ya que no existe una clara separación entre ellos, los culés pueden ser: teoría fundada, etnográficos, narrativos, acción participativa y fenomenológicos entre otros. (Salgado, 2007; p.71)

El investigador puede obtener la información por medio de diferentes métodos como lo son: biografías, entrevistas, documentos y testimonios ya sea en documentos físicos o en grabaciones. El papel del investigador es lograr la reconstrucción de la historia de una persona o acontecimientos específicos, los cuales deben incluir una descripción del ambiente en el cual se desarrollaron los hechos, las interacciones conformadas por la secuencia de eventos y resultados. (Salgado, 2007; p.72)

El investigador reconstruye una historia, o cadena de sucesos de forma cronológica y luego estos son narrados bajo su percepción, la cual se basa en la evidencia encontrada, posteriormente identifica categorías y temas que emergen de los datos narrativos.

Según Mertens (2005, citado por Salgado, 2007): divide a los estudios narrativos en tres clases: Los tópicos que están enfocados en una temática, suceso o fenómeno; los biográficos que son específicos de una persona, grupo o comunidad sin incluir la narración de los participantes, ya sea por que fallecieron o no recuerdan la causa de su edad avanzada; y los autobiográficos que son de una persona, grupo o comunidad incluyendo los testimonios orales de los principales autores. (p. 73)

De acuerdo a las características del presente estudio de investigación, se eligió el diseño el narrativo, ya que por medio de la entrevista semiestructurada se

realizó la recolección de información de experiencias y percepciones de los participantes, según las categorías deductivas las cuales fueron descritas y analizadas por parte de los investigadores.

Participantes

La población de estudio se eligió por medio de un muestreo no probabilístico intencional o de conveniencia, el cual según Kleeberg y Ramos (2009), *"se constituye por elementos que voluntariamente acceden a ser observados y medidos, llegan al estudio exploratorio en forma casual y su elección dependerá de circunstancias fortuitas"*(p.23.)

La muestra estuvo compuesta por diez colaboradores de setenta que actualmente pertenecen al área de talento humano. El total de colaboradores se dividen en dos grupos, uno de gestores que son 12 colaboradores, los cuales tienen una antigüedad superior a 2 años; y el otro compuesto por auxiliares operativos, técnicos, analista y profesionales que son los 58 restantes, los cuales solo 18 tiene una antigüedad mayor a 1 año.

Los investigadores conversaron con cada uno de los dieciocho colaboradores que cumplían con las características definidas para la investigación, las cuales son: tiempo de vinculación en el área de talento humano mayor o igual a 1 año y representación de dos colaboradores por cada una de las 5 sub áreas de talento humano Compensar, las cuales son: selección, nómina y operaciones internas, calidad de vida, desarrollo y universidad corporativa; y se definió la muestra de acuerdo a su voluntad de participación.

En cuanto a la caracterización sociodemográfica de los diez participantes en la investigación que se presenta a continuación, se evidencia que existe una muestra de cada una de las cinco sub áreas de talento humano en Compensar, según la figura 6:

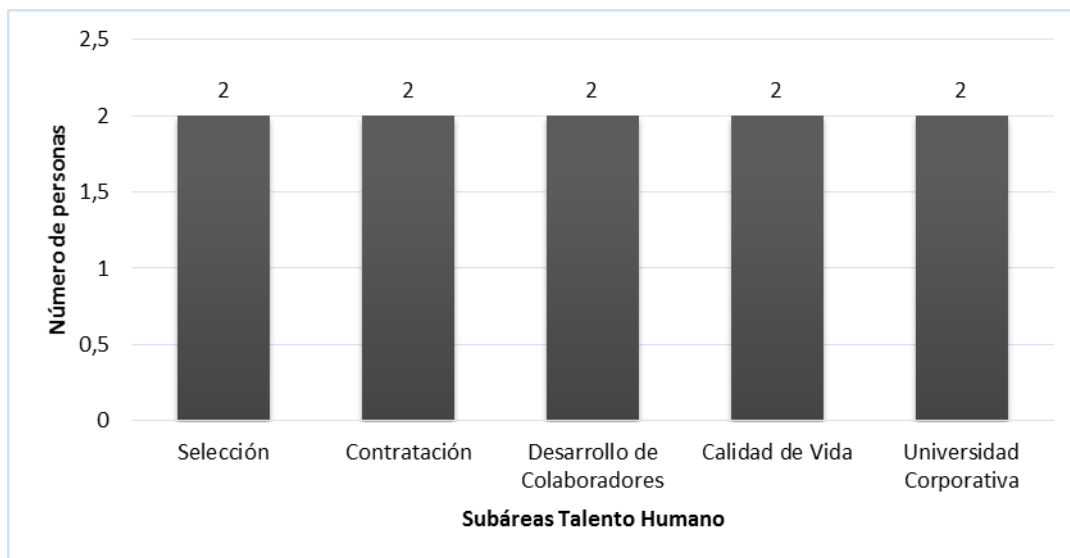


Figura 6. Sub áreas talento humano de los colaboradores de la investigación.

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la edad de los colaboradores como se indica en la figura 8, se encontró que la media fue de 29.3 años y existe una proporción igual de participantes que pertenecen al rango de edad entre los 20 a 29 años y los 30 a 39 años.

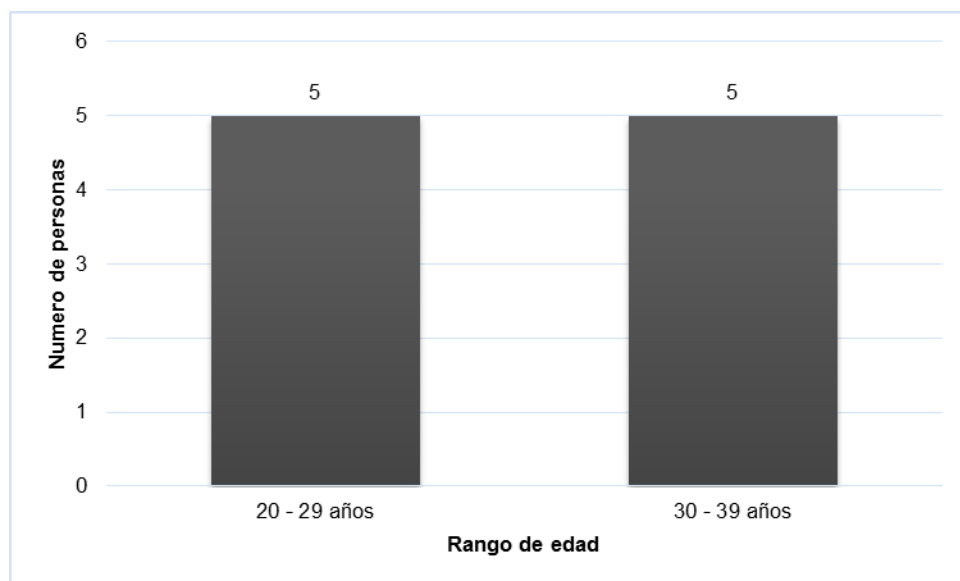


Figura 7. Edad de los colaboradores de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

En la figura 8, se puede evidenciar que el género femenino predomina en la muestra seleccionada para la presente investigación.

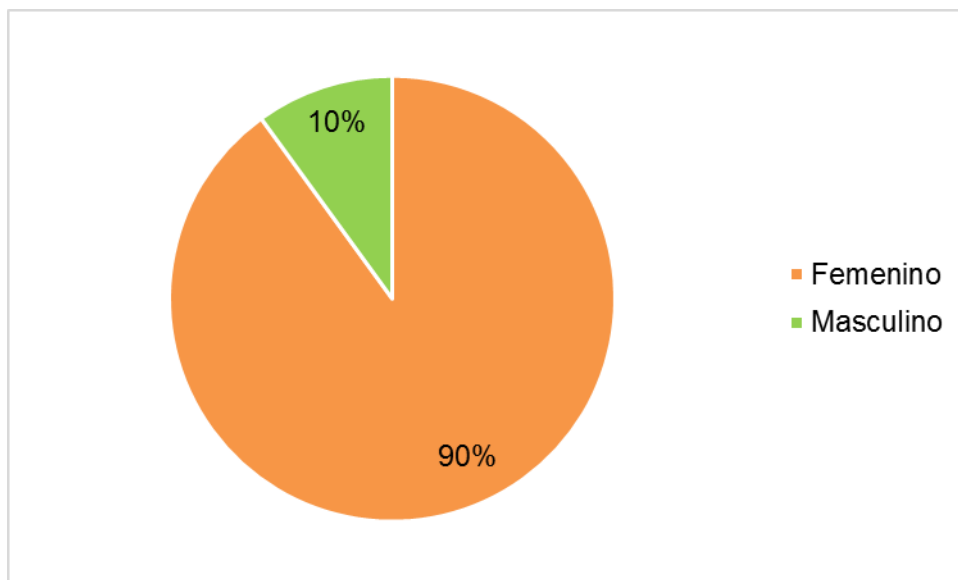


Figura 8. Género de los colaboradores participantes de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

Según la figura 9 la antigüedad de los colaboradores predomina los participantes que llevan en la organización entre 1 y 3 años.

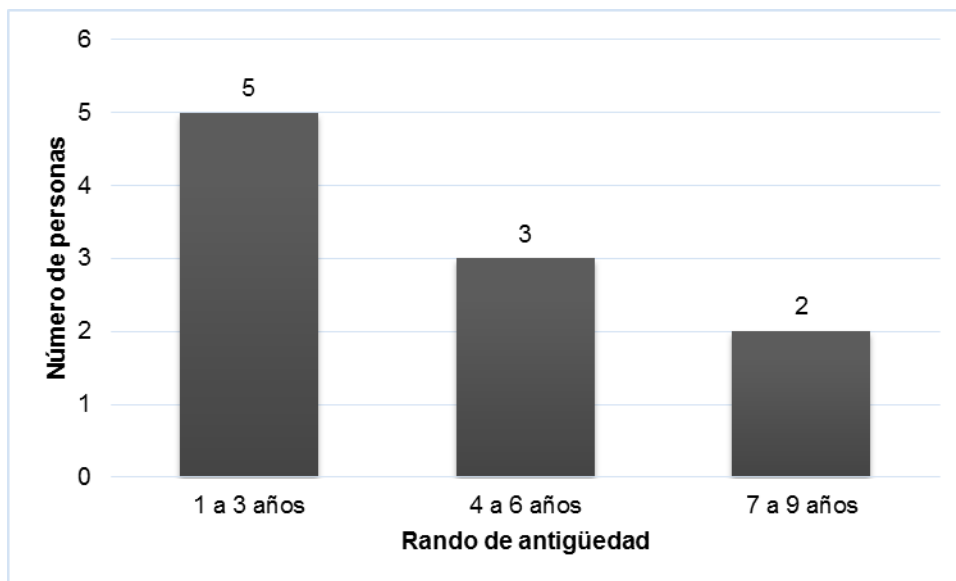


Figura 9. Antigüedad en la compañía de los colaboradores de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al nivel académico de los participantes se evidencio igualdad entre el nivel tecnólogo, estudiantes universitarios y profesionales.

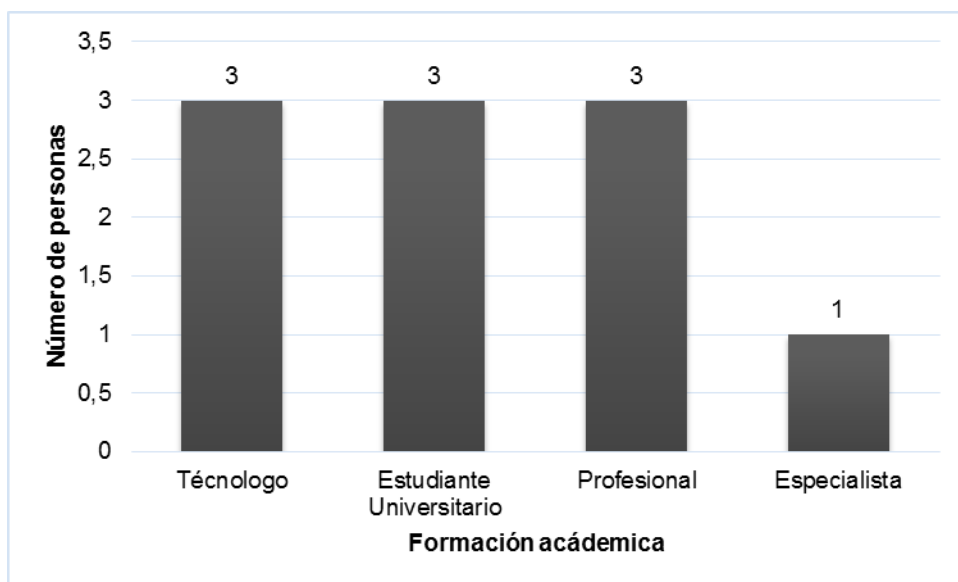


Figura 10. Nivel académico de los colaboradores de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

En la figura 11 se ve representado la muestra.

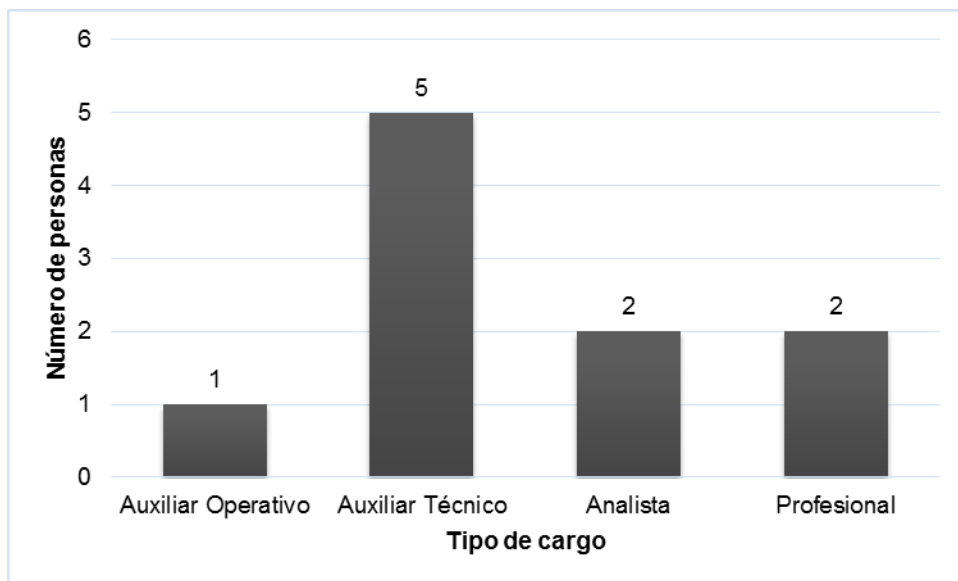


Figura 11. Tipo de cargo de los colaboradores de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al tipo de contrato todos los colaboradores participantes en la investigación esta contratados a término indefinido.

Técnica de recolección de datos

Para la recolección de datos se usará la entrevista semiestructurada dirigida a identificar las percepciones de los colaboradores sobre los estilos de liderazgo, determinar cuál es el predominante y su impacto en el área.

La entrevista cualitativa según Fernández (2001, citado por Vargas, 2012):
... es un modelo que propicia la integración dialéctica sujeto-objeto considerando las diversas interacciones entre la persona que investiga y lo investigado. Se busca comprender, mediante el análisis exhaustivo y profundo, el objeto de investigación dentro de un contexto único sin pretender generalizar los resultados. (p.124)

Estas entrevistas deben buscar que los participantes puedan expresar libremente sus experiencias. Según Alonso (2007, citado por Vargas, 2012; p.124), la entrevista debe estar dirigida y registrada por el entrevistador con la intención de favorecer la producción de un discurso conversacional por un cuestionario previo sobre un tema definido en el marco de investigación.

La entrevista semiestructurada presenta un grado de flexibilidad admisible, y a su vez mantiene la suficiente uniformidad para alcanzar interpretaciones acordes con los propósitos del estudio; su mayor ventaja es la posibilidad de adaptarse a los entrevistados con posibilidades aclarar términos, identificar ambigüedades, motivar a los interlocutores y reducir formalismos (Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández y Varela-Ruiz, 2013; p.163).

En la entrevista se utilizaron preguntas abiertas, ya que éstas permiten al entrevistado exponer, en sus palabras, su percepción personal frente al tema. La entrevista fue construida a partir de la información obtenida de la revisión teórica sobre los estilos de liderazgo.

Los temas que se tratan en la entrevista hacen referencia a las categorías y subcategorías establecidas: liderazgo, líder democrático, líder autocrático, líder

laissez-faire, líder participativo, clima organizacional y liderazgo, motivación laboral y liderazgo, productividad y liderazgo, y satisfacción laboral y liderazgo.

El formato de la entrevista se elaboró de tal manera que su aplicación sea de un tiempo aproximado entre 30 y 40 minutos. Las entrevistas se realizaron de forma individual evitando así, influenciar las respuestas de los colaboradores. En el apéndice 2. se encuentra el formato de la entrevista aplicada.

Técnicas de análisis de datos

La recolección de los datos en la investigación cualitativa es muy variada y genera diferentes tipos de información que se debe plasmar en algún tipo de expresión tanto verbal (audio), escrita (transcripción) o icónico-visual (video) (Rodríguez, Lorenzo y Herrera, 2005; p.137). Esta información debe ser *“sometida a procesos de transformación mediante estrategias manipulativas de elaboración conceptual, en las que el dato cualitativo es producto de una ecuación en la que intervienen de manera activa la percepción del/los investigador/es, su interpretación, sus conocimientos previos sobre el tema objeto de análisis, así como una colección de sesgos”* (Rodríguez, Lorenzo y Herrera, 2005; p.137).

Algunos autores sugieren que el análisis de los datos cualitativos debe realizarse paralelamente a la recolección o en un corto periodo de tiempo entre las dos fases para no perder la esencia de la información recolectada.

El análisis de contenido es una técnica de análisis de datos cualitativos la cual se define como *“el conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones tendentes a obtener indicadores (cuantitativos o no) por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes permitiendo la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción (contexto social) de estos mensajes”* Bardin (1996; p. 32)

Rodríguez, Lorenzo y Herrera (2005) sugieren que el análisis se debe realizar en tres grandes fases como muestra la figura 12.

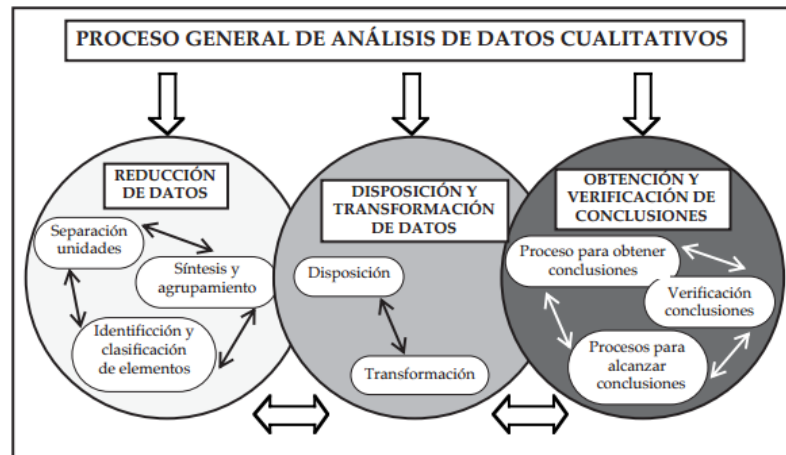


Figura. 12. Proceso general del análisis de datos cualitativos. Fuente: Rodríguez, Lorenzo y Herrera (2005; p.139).

La primera fase es la reducción de los datos, esta busca dividir la información recolectada en unidades por criterios tales como espaciales, temporales, temática, gramaticales, conversacionales, entre otros; pasando a la identificación y clasificación en elementos, que se realiza por categorización y codificación; y por último, se ejecuta la síntesis y agrupamiento creando metacategorías, permitiendo reducir un número determinado de unidades a un solo concepto que los representa (Rodríguez, Lorenzo y Herrera, 2005; p.p. 140 – 145).

La segunda fase es la disposición y transformación de los datos, en la cual el “investigador que esté llevando a cabo un análisis de datos cualitativos debe optar por tratar de establecer algún procedimiento de disposición y transformación de dichos datos, que ayude a facilitar su examen y comprensión, a la vez que condicione las posteriores decisiones que se establecerán tras los análisis pertinentes” (Rodríguez, Lorenzo y Herrera, 2005; p.146). Esta fase se puede realizar con diferentes métodos como los gráficos, diagramas o matrices de doble entrada (Rodríguez, Lorenzo y Herrera, 2005; p.146).

Y la última fase, es la obtención de resultados y verificación de conclusiones en la cual, a través del uso de metáforas, analogías e inclusión de fragmentos narrativos con sus respectivas interpretaciones del investigador y otros agentes, culminan con estrategias de triangulación, auditoria y validación con otros

investigadores y agentes del contexto (Rodriguez, Lorenzo y Herrera, 2005; p.146 – 147).

Este tipo de análisis de datos se utilizó en la investigación ya que, por medio de la recolección de la información, se codificó en matrices por categorías definidas, lo cual facilitó el análisis de los resultados.

Aspectos éticos

En la recolección de datos de la presente investigación se utilizó la entrevista semiestructurada, para lo cual se tuvieron en cuenta los aspectos éticos en investigación. Según la Ley 1090 que reglamenta el ejercicio de la profesión de psicología, específicamente en el Artículo 2°- Disposiciones generales, numeral 5 y 9 de *“Confidencialidad e investigación con participantes humanos respectivamente en donde dicta el uso del consentimiento informado para la persona o para el representante legal de la persona y del respeto por la dignidad y el bienestar de los humanos que participan en una investigación”*.

Con la autorización de la organización, los investigadores trabajaron la confidencialidad de la información que aportó cada uno de los participantes y de los conceptos adquiridos por el proceso indagador, debido a que esto hace parte de los recursos y mecanismos empleados para la divulgación de los resultados e interpretaciones del estudio como actividad intelectual y reflexiva que permitan generar cambios constructivos y positivos al interior de la organización.

Por otra parte, los investigadores se comprometieron a respetar la veracidad de los resultados, los datos suministrados por la organización y la identidad de cada uno de los individuos que participaron de forma voluntaria en el estudio.

En el apéndice 1. se expone el Consentimiento informado para este estudio.

Procedimiento

La presente investigación se desarrolló en cuatro etapas que facilitaron el alcance de los objetivos propuestos. Inicialmente se hizo entrega del

consentimiento informado a la organización, por medio del cual se notificó la intención de realizar un trabajo de grado.

La elaboración de este trabajo de grado se inició con la identificación de la idea y la búsqueda de los antecedentes referentes al tema del cual se quiso indagar; la formulación de la pregunta de investigación orientó la búsqueda y recolección bibliográfica para la elaboración del marco de referencia que respondiera a la pregunta formulada.

Posteriormente teniendo en cuenta la pregunta de investigación y el marco de referencia se procedió a la formulación de un objetivo general y otros específicos, con el fin de enmarcar la finalidad de la investigación. A partir de estos se establecieron las categorías de análisis que guiaron el desarrollo de la investigación.

De las cinco subáreas de Talento Humano (selección, nómina y operaciones internas, calidad de vida, desarrollo y universidad corporativa) se tomó una muestra de diez colaboradores que decidieron participar voluntariamente y se les entregó el consentimiento informado para la recolección de la información, para lo cual se hizo pertinente la metodología cualitativa, mediante la entrevista semiestructurada que permitió explorar la percepción de los colaboradores de talento humano frente a los estilos de liderazgo de los gestores del área de talento humano Compensar.

Se realizó un análisis de los resultados encontrados, por medio de la codificación abierta, la cual consiste en una primera fase en la identificación y clasificación de los elementos narrativos (aportados por la transcripción de las entrevistas); según su naturaleza en unidades por criterios mediante las categorías y subcategorías que se plasmaran en una matriz; en la segunda fase se realizó una relación entre la teoría y la información suministrada por los colaboradores que se evidenciaron en las conclusiones de la presente investigación, y por último se realizaron algunas recomendaciones para la empresa de acuerdo a toda la información suministrada por la investigación.

Análisis de resultados

Para el análisis de los resultados se presentan las matrices por categorías con la información de cada uno de los participantes, para caracterizar las percepciones que tienen frente al estilo de liderazgo de los gestores de talento humano Compensar.

Los datos obtenidos mediante las entrevistas semiestructuradas, fueron analizados a través de la técnica de análisis de contenido, la cual busca identificar y analizar los conceptos, sus dimensiones y propiedades, y categorizar la información reduciéndola con el objetivo de facilitar su procesamiento a la luz de la teoría (Strauss y Corbin, 2002).

A continuación, se presentan las percepciones de los diez colaboradores, los cuales designaremos con la codificación de C001 hasta C010, frente a las características de sus gestores, en cuanto a sus formas de dirigir y organizar las labores, los canales de comunicación que utilizan más frecuentes, sus métodos de retroalimentación y reconocimientos, las actividades de clima que fomentan y que tanto estas influyen en la motivación y satisfacción de los colaboradores frente a las labores desempeñadas.

La primera categoría que se evalúa es liderazgo:

De acuerdo a la información suministrada por los diez participantes, se observa que existe diversidad en la percepción del estilo de liderazgo de los gestores del área de talento humano de Compensar, teniendo en cuenta que las dinámicas de los equipos de trabajo son diferentes y guiadas por características propias del gestor. Existen diversas formas en que el gestor influye para el alcance de los objetivos propuestos, lo cual determina los métodos para lograr que las personas que tiene a cargo lo sigan e influenciar de manera positiva o negativa el desarrollo de su gestión.

Se evidencia que los participantes C002, C003 y C009 describen a sus líderes en acciones de escucha asertiva, retroalimentaciones en búsqueda de soluciones efectivas, integración activa como un miembro más del equipo de trabajo y trato con calidad humana; esta descripción se relaciona claramente a los

planteamientos propuestos por Lewin (citado por Gillen y Guil, 2000; p.301) quien asocia a los líderes democráticos con características como la participación activa dentro del equipo de trabajo como un miembro más, así como también la búsqueda de procesos alternativos para el logro de objetivos en común.

Matriz 1. *Descripción categoría liderazgo, subcategoría líder democrático.*

Liderazgo	
Subcategoría: Líder democrático	
C002	Mantiene escucha activa, y se involucra como si fuera una integrante más del equipo. Retroalimenta siempre en busca de soluciones.
C003	Es propositiva, dispuesta a la escucha, genera nuevas ideas, busca soluciones rápidas y efectivas, se preocupa por respuestas oportunas y de forma eficaz.
C009	Muestra comportamientos de calidad humana frente a su equipo de trabajo; se acerca al equipo como un integrante más para logro de los objetivos. Es una persona muy cercana y que tiene escucha activa, retroalimenta de forma positiva.

Fuente: Elaboración propia.

Los participantes C001, C006, C008 y C010 indican que sus gestores se enfocan en el desarrollo de aspectos positivos y potencializan sus oportunidades de mejora, lo que permite una adecuada ejecución de sus actividades; mantienen una relación muy estrecha con su equipo de trabajo generando cohesión. De acuerdo a Goleman (2005; p. 34) estas características son propias de líderes participativos o formativos ya que se enfocan en el acompañamiento continuo para el desarrollo de metas y objetivos, además de involucrarse constantemente en la identificación y desarrollo de competencias.

Matriz 2. *Descripción categoría liderazgo, subcategoría líder participativo o formativo.*

Liderazgo	
Subcategoría: Líder participativo o formativo	
C001	Solicita a su equipo de trabajo buscar soluciones y no enfocase en los problemas. Indica características de comprensivo, exigente y flexible.
C006	Retroalimenta de forma oportuna e individual a cada integrante de su equipo, su comunicación es asertiva y abierta lo que le permite que haya cohesión con el equipo.
C008	Retroalimenta de forma oportuna y de manera individual a cada integrante de su equipo de trabajo, buscando desarrollar las oportunidades de mejora. Sabe escuchar y mantiene un acercamiento constante con su equipo de trabajo.
C010	Se enfoca identificar soluciones en los procesos y no en las personas. Es una persona coherente, asertiva y cercana a su equipo de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Lewin (citado por Gillen y Guil, 2000; p.301), identifica como líder empobrecido o *laisser-faire* aquella persona que es poco participativa en la generación de iniciativas para el cumplimiento de logros y objetivos, no genera procesos de retroalimentación lo que impide el desarrollo de las personas que tiene a cargo. Según estas características, los participantes C004, C005 y C007 destacan a su gestor como *laisser-faire* ya que indican que no genera retroalimentaciones de forma oportuna, son distantes, ya que no apoyan su equipo de trabajo.

Matriz 3. *Descripción categoría liderazgo, subcategoría líder laissez-faire o empobrecido.*

Liderazgo	
Subcategoría: Líder laissez-faire o empobrecido	
C004	Genera la libertad dentro del equipo de trabajo para la toma de decisiones, no enfrenta las situaciones, ni retroalimenta de forma oportuna. Indica características faltas de apoyo al equipo de trabajo, escucha activa del equipo.
C005	Es distante con el equipo de trabajo, da libertad para la toma de decisiones y solo se involucra cuando la situación se sale de control.
C007	No retroalimenta oportunamente y recalca siempre las oportunidades de mejora de los integrantes de su equipo. Lo identifica como retador y visionario de las metas y objetivos de su área, sin embargo, se evidencia que debe fortalecer el acercamiento con algunos integrantes de su equipo de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la información recopilada y la revisión teórica no se evidencio el estilo de liderazgo autocrático en los gestores de talento humano en compensar.

La siguiente categoría es clima organizacional:

Matriz 4. *Descripción categoría clima organizacional.*

Clima Organizacional	
C001	El clima es bueno, no solo se basa en la celebración de las fechas especiales; hay claridad de en las responsabilidades de cada uno de sus miembros y una adecuada comunicación. En la solución de conflictos de hace retroalimentación de forma asertiva y de forma individual.
C002	Se desarrollan actividades enfocadas en celebraciones de fechas especiales y de conocimiento mutuo del equipo; utilizan estrategias como el contador de historias por medio de los cuales se llega a la resolución de conflictos.

C003	Es participe de las actividades que se desarrollan sin embargo no es la persona que las propone sino las delega a una persona del equipo. Frente a la solución de conflictos hace partícipe a las personas de su equipo de trabajo.
C004	Promueve actividades que fortalezcan las relaciones al interior del equipo de trabajo.
C005	Es participativa en las actividades que propone el equipo de trabajo; en situaciones de conflicto solo interviene cuando lo considera necesario de lo contrario da libertad al equipo para su solución.
C006	Desarrolla actividades fuera del contexto laboral lo que le permite visualizar las diferentes habilidades de los miembros del equipo.
C007	Actividades esporádicas para promover el conocimiento del equipo. Analiza las diferentes situaciones que se presentan y busca soluciones eficientes.
C008	Se realizan actividades de integración en ocasiones especiales, sin embargo, no se tienen en cuenta algunas dificultades que existen en la relación de pares. En cuanto al conflicto se dirige solo a las personas involucradas.
C009	Se generan actividades de forma frecuente, donde se desarrollan actividades de trabajo en equipo, comunicación y relaciones interpersonales. La resolución de conflictos se hace de forma colectiva y se trabajan sobre lecciones aprendidas para el desarrollo del equipo de trabajo.
C010	Se reúnen para las ocasiones especiales buscando espacios de integración personal. Para la resolución de conflictos lo maneja de forma individual y con las personas implicadas promoviendo soluciones desde conflicto.

Fuente: Elaboración propia.

Los colaboradores C001, C002, C008 y C010 plantean que las actividades de clima organizacional están orientadas específicamente a las celebraciones de fechas especiales. Estos eventos son propios del proceso y hacen parte de la

integración del equipo de trabajo en otro contexto en conjunto con su gestor. El liderazgo en el clima organizacional es un fenómeno de interacción entre las necesidades y los miembros del grupo y las actitudes del líder, el resultado de esta interacción es uno de los factores claves del clima organizacional (Cantoni, 2002; p.274).

Casares, Siliceo y González (1999; p.130) postulan que los líderes juegan un papel importante al interior de la organización y participan propiciando el buen ambiente laboral, se entiende que el líder es el constructor del clima organizacional. Los colaboradores C002, C004, C006 y C009 manifestaron que sus gestores promueven y participan activamente de las actividades de clima organizacional, con el objetivo de mejorar continuamente la comunicación, relaciones al interior del equipo, trabajo en equipo y resolución de conflictos.

Serrano y Portalanza (2014; p.3) afirman que el clima organizacional influye directamente en el proceso y desarrollo de las funciones de las organizaciones, es decir, la percepción que tiene el talento humano del lugar en el que se desempeña influye en su actuar. Estas percepciones son las que le dan vida al clima organizacional y la gestión de la dirección cumple el papel más importante, para la generación de un clima favorable o desfavorable. Se puede identificar que los colaboradores C003, C005 y C007 identifican a su gestor como participativo de las actividades, pero no evidencian que sea propositivo o preocupado por cómo está el clima al interior de su equipo.

Todos los colaboradores informan que ante la resolución de conflictos sus gestores están dispuestos a la escucha activa con el objetivo de dar solución oportuna y retroalimentación individual. El clima organizacional se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en las organizaciones, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones (Rodríguez, 2005; p.75)

La tercera categoría analizada es motivación laboral:

Matriz 5. *Descripción categoría motivación laboral.*

Motivación Laboral	
C001	Motiva a sus colaboradores de forma verbal destacando el buen desempeño de las personas sin embargo es importante tener en cuenta la capacitación y formación de forma específica orientada a las necesidades de su proceso.
C002	Utiliza herramientas de comunicación informal para destacar el logro alcanzado por el proceso. Sin embargo, sería importante que el gestor implementara las herramientas que desarrolla el equipo de trabajo.
C003	No se generan estrategias de motivación y las de reconocimiento son muy esporádicas.
C004	Se evidencia una falta de motivación ya que en varias ocasiones la comunicación no se da de forma oportuna. Los reconocimientos se hacen de forma individual con medio electrónicos y se manifiesta que fuesen de forma colectiva.
C005	No se generan motivación, solo se genera reconocimiento esporádico los cuales son orientados por la organización. Indica que su motivación está orientada al crecimiento profesional.
C006	Solo se genera el reconocimiento organizacional, los éxitos y fracasos son informados de forma colectiva para que todos estén informados. Se motivaría si el gestor fuera una guía para el cumplimiento de los objetivos.
C007	Para sentirse motivada requiere que se reconozca de forma individual, sin embargo, el gestor utiliza métodos de reconocimiento grupal.
C008	Si se generan estrategias de reconocimiento y motivación orientada al cumplimiento de los indicadores.
C009	Genera diferentes estrategias motivaciones enfocadas de forma profesional, personal y colectiva con el equipo de trabajo.
C010	Se generan espacios de reconocimiento y retroalimentación de forma individual.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede evidenciar en el marco teórico de esta investigación uno de los factores más importantes al interior de las organizaciones son las personas y sus deseos de auto realizarse, obteniendo crecimiento profesional, reconocimiento y responsabilidades a la hora de realizar su trabajo.

Sin embargo, los colaboradores C003, C004 y C005 presentan un alto grado de insatisfacción, debido a que los líderes los reconocen de forma esporádica y cuando lo hacen no lo hacen de forma oportuna se identifica la baja motivación frente a la teoría expuesta por Herzberg, donde enuncia que los trabajadores tienen sentimientos negativos o de insatisfacción, los cuales denomino factores de higiene que no permiten que el trabajador logre su estado de satisfacción (Manso, 2002; p.84)

Los colaboradores C002, C006 y C007 afirman que sus líderes utilizan herramientas de comunicación a nivel grupal, y no se dan espacios de retroalimentación a nivel individual lo que permitiría que sus líderes fueran mentores y promotores del desarrollo de sus colaboradores; como lo enuncia Herzberg, en su teoría debe existir un factor motivador de responsabilidad, capacitación y avance laboral como estrategia para el enriquecimiento en el trabajo (Manso, 2002, p.84).

Por otra parte, los colaboradores C001, C009 y C010, revelan que se sienten motivados y se les reconoce su buen desempeño de forma individual a nivel profesional y personal, pero a la vez el participante C008 afirma que solo se realiza para el logro de los objetivos organizacionales. Con las anteriores afirmaciones se estaría confirmando la teoría de Maslow enfocada en la necesidad de autorrealización y de Herzberg la de factores motivacionales orientada al crecimiento laboral, progreso y responsabilidad en el desarrollo de tareas y actividades (Chiavenato 2009, p.243).

La siguiente categoría es productividad:

Matriz 6. *Descripción categoría productividad.*

Productividad	
C001	Existe una claridad de las tareas y responsabilidades para el logro de los objetivos. Existe una equidad al interior del equipo frente a las cargas asignadas.
C002	Existe una claridad de las tareas y responsabilidades para el logro de los objetivos. Existe una equidad al interior del equipo frente a las cargas asignadas.
C003	Se genera un plan anual para el desarrollo de las actividades para el cumplimiento de los resultados. Se tiene en cuenta que las cargas laborales estén equilibradas pero las necesidades de la organización no lo permiten.
C004	Se generan planes de trabajo estructurado que permiten una planeación estratégica para el cumplimiento de objetivos. Se evidencian una cohesión de cargas laborales con el equipo de trabajo.
C005	No se evidencia una planeación a las necesidades de los negocios. No existe una distribución equitativa de las cargas laborales.
C006	Existe una claridad de las tareas y responsabilidades para el logro de los objetivos. Existe una equidad al interior del equipo frente a las cargas asignadas.
C007	Las responsabilidades están claras pero la carga laboral no es equitativa.
C008	Desde el inicio de año se establece un cronograma para proyectar las actividades. Y no existe una equidad en cargas laborales ni se evalúan las competencias del equipo de trabajo.
C009	Generan estrategias constantemente para obtener planes de mejoramiento. Se implementan estrategias para la equidad.
C010	Se plantean estrategias con ítems claros y responsabilidades. El gestor evalúa las cargas y se apoya con las personas disponibles.

Fuente: Elaboración propia.

Gutierrez (2010; p.19) postula que la eficacia busca mejorar e incrementar las habilidades de los trabajadores, generando diferentes programas que permitan realizar mejor su trabajo; y la eficiencia busca administrar el tiempo y uso óptimos de los recursos para el desarrollo de tareas y actividades específicas. Es por ello que estos dos conceptos son factores claves de la productividad para los trabajadores al interior de una organización. Los colaboradores C001, C002, C003, C004, C006, C007, C008, C009 y C010 informan que para el desarrollo de sus actividades laborales los cronogramas y planes de trabajo permiten que se alcancen los objetivos esperados desde cada rol.

Ademas, relatan que sus gestores siempre tiene una planeación estratégica para el logro de los objetivos delegando responsabilidades claras. Toro (2001), asegura que la productividad no es solo una medida de producción, si no que trata de medir que tan bien se están utilizando y combinando los recursos en las organizaciones para lograr los resultados propuestos (p.19).

El colaborador C005 si bien plantea que existe una planeación estratégica para el cumplimiento de los logros al interior del equipo, considera que no se tiene una evaluación externa para conocer las necesidades del negocio y alcanzar los objetivos del proceso.

La siguiente categoría es satisfacción laboral:

Matriz 7. Descripción categoría satisfacción laboral.

Satisfacción Laboral	
C001	Es conciliador y comprensivo con los problemas personales de sus colaboradores. Escucha activamente las propuestas de desarrollo de actividades sin limitar a los integrantes de su equipo, puesto que permite desarrollar a las personas para sus puestos de trabajo.
C002	Cuando se presenta un problema personal brinda apoyo y acompañamiento a los integrantes de su equipo. Es muy flexible con los horarios laborales. Sin embargo, no brinda acompañamiento en el desarrollo de actividades laborales más bien deja a los integrantes de su equipo que asuman la responsabilidad y toma de decisiones.

C003	Se mantiene distante de los problemas personales de su equipo, sin embargo, si los escucha y busca soluciones. Las actividades laborales están de forma equitativa para cada uno de los integrantes de su equipo.
C004	Es muy cordial y sabe escuchar los problemas personales de cada integrante de su equipo, pero no hace seguimiento lo que permite que sus colaboradores perciban falta de interes frente a estas situaciones. Centra al equipo en el foco de actividades y los invita a innovar constantemente en el desarrollo de sus actividades diarias.
C005	Es muy dispuesta a escuchar los problemas personales de algunos integrantes de su equipo, sin embargo, hay personas de su equipo que no sienten la confianza para hacerlo. El desarrollo de las actividades son muy monótonas y algunos integrantes del equipo llevan mucho tiempo desarrollando las mismas actividades, lo que no permite desarrollarse en nuevas tareas al interior de la organización.
C006	Es una persona muy tranquila y escucha los problemas personales del equipo. Busca siempre soluciones que permita que la persona se sienta bien en lo laboral y personal. Permite que los integrantes de su equipo desarrollen su plan de trabajo de forma eficiente y eficaz.
C007	Es indiferente y distante a los problemas personales. No es flexible ni sabe escuchar a los integrantes de su equipo cuando se trata de problemas personales. No se preocupa por nivelar el desarrollo de actividades puesto que hay integrantes de su equipo que asumen responsabilidades de dos cargos a la vez lo que afecta su estado físico, mental y familiar.
C008	El desarrollo de las actividades está acorde puesto que permite el crecimiento de los integrantes de su equipo.
C009	Muestra escucha activa y siempre tiene la iniciativa de preguntar por lo personal para identificar el estado de ánimo de los integrantes de su equipo. Es flexible ante los problemas personales de su equipo y actúa con un rol de orientador. El desarrollo de actividades es acorde al

cargo, lo que hace que los integrantes de us equipo realicen su labor diaria de forma agradable.

C010	Es muy humano, empático y cercano a cada uno de los integrantes de su equipo frente a las diferentes situaciones personales, lo que hace que el desarrollo de las actividades se realice con agrado y responsabilidad para cada uno de los cargos.
-------------	--

Fuente: Elaboración propia.

La satisfacción laboral es un elemento muy importante en el recurso humano de las organizaciones puesto que esta netamente relacionada con las relaciones interpersonales entre líderes y subordinados y/o compañeros de trabajo, y el comportamiento del líder es uno de los más importantes y determinantes de la satisfacción de los colaboradores.

Según Misener, Haddock y Gleaton (1996 citado por Cuadra y Velosa, 2007; p.50). Postulan que la satisfacción tiene relación con los factores personales que se dan en el entorno y la interpretación del sujeto, pero que también enmarca aspectos como: la remuneración económica, la dinámica de trabajo, la supervisión, las oportunidades profesionales, los beneficios, las relaciones con los trabajadores a lo que llamaron “facetas específicas”. Es así como se puede identificar que el trabajo también cubre necesidades de interacción social y permite un ambiente laboral agradable que incrementan la satisfacción de cada uno de los colaboradores.

En los participantes C001, C002, C004, C006, C008, C009 y C010 se puede observar el nivel de satisfacción laboral por parte de los colaboradores de compensar frente a sus líderes debido a que hay niveles de comunicación adecuada, escucha activa y humanidad frente a las necesidades no solo laborales si no también tratan aspectos no relacionados con el trabajo. Los colaboradores consideran en su gran mayoría estar satisfechos con el trato de sus líderes, es decir, las relaciones interpersonales son favorables no se hizo alusiones a ningún tipo de conflicto y se considera a nivel general una relación laboral muy adecuada.

Por otra parte, en cuanto al desarrollo de las actividades el colaborador C005, las considera desfavorables puesto que son muy rutinarias, lo que no le permiten adquirir nuevos conocimientos que le brinden nuevas oportunidades de desarrollo. Como también el colaborador C007 que manifiesta tener altas cargas de trabajo y no tener tiempo suficiente para el desarrollo de sus funciones, lo que estaba afectando su estado de salud físico y mental; el candidato C003 manifiesta que hay una relación distante y solo laboral ya que no se tratan temas personales.

Sin embargo, los colaboradores C001, C002, C004, C006, C007 y C010 afirman que a nivel general las relaciones entre líderes y colaboradores son muy buenas, y se sienten apoyados a nivel laboral y personal. Como también el desarrollo de las actividades están en su gran mayoría acordes con cada puesto de trabajo, lo que permite que los colaboradores se sientan a gusto y de forma agradable al interior de la organización.

La siguiente categoría es cultura organizacional:

Matriz 8. *Descripción categoría cultura.*

Cultura	
C001	Existen canales comunicación definidos lo que permite tener una claridad de cada una de las responsabilidades de los miembros del equipo.
C002	Incorporan actividades lúdicas que permiten tener mayor conocimiento con cada uno de los integrantes del equipo basados en aspectos personales.
C003	Comunicación frecuente, planes anuales de actividades.
C004	Desarrolla actividades donde siempre involucra el equipo de trabajo generando armonía y cohesión.
C005	Generación una cultura de autonomía en su equipo de trabajo.
C006	Comunicación abierta y constante.
C007	Reconocimiento de las labores grupales.
C008	Cultura centrada al cumplimiento de metas y objetivos.
C009	Reuniones frecuentes para la generación de estrategias que incentivan las relaciones interpersonales, trabajo sobre

lecciones aprendidas lo que promueve la cohesión de equipo.

C010

Cultura de comunicación abierta y frecuente. Reconocimientos frecuentes de las labores.

Fuente: Elaboración propia.

La cultura organizacional según Chiavenato (2009; p.126) está dirigida por las acciones y modos de actuar de todos los miembros que la conforman; en la investigación los participantes C001, C003, C006, C009 y C010, evidenciaron que la comunicación abierta y constante hace parte de la cultura de los gestores de talento humano en Compensar, y se realiza por medio de reuniones, de forma personal o a través de medios electrónicos.

Las características de la cultura organizacional según Casares, Siliceo y González (1999) son los hábitos, conductas o normas que le dan sentido y destino a la organización para el logro de los objetivos (p. 130), según C001, C003, C005, C008 y C009, los gestores de talento humano orientan cada una de las actividades de sus equipos de trabajo, hacia el cumplimiento de las metas y objetivos utilizando la planeación anual, comunicando las responsabilidades de forma clara, dando autonomía de las decisiones a los colaboradores y generando espacios de lecciones aprendidas.

Otro aspecto de la cultura que se resalta en algunos gestores, según C007 y C010 es el reconocimiento a las labores y éxitos de los grupos de trabajo; además C002, C004 y C009 exponen que también se realizan actividades lúdicas que buscan generar mayor cohesión y conocimiento de los integrantes del grupo.

Durante el análisis de las entrevistas y de cada una de las categorías deductivas, se evidencio que se repetía constantemente en la entrevista en todos los colaboradores el tema de la comunicación, la cual se tomó en la presente investigación como categoría inductiva. Según Canale (1995 citado por Brönstrup, Godoi y Ribeiro, 2007) la define como *“la forma de interacción social que se adquiere normalmente y se usa mediante la interacción social; siempre tiene un propósito; tiene lugar en los contextos discursivos y socioculturales que rigen el uso apropiado de la lengua y se juzga si se realiza con éxito”* (p.33)

Las percepciones que tienen las personas se expresan de diferentes formas, la más frecuente es la comunicación. Existen diferentes formas de comunicación verbal, escrita, no verbal, entre otros; y se utiliza en diferentes contextos como el político, social, cultural, publicitario, comercial, organizacional, etc.

Para la investigación nos centramos en la comunicación organizacional, la cual Bartoli (1991; citado por Egidos, 2000) expone que para obtener buenos resultados en el funcionamiento de la empresa es importante la comunicación y su relación con los temas organizacionales, además tiene dos componentes: el primero es un componente de la estrategia global de la organización; y el segundo es de tipo sociocultural que representa los valores, las creencias y los fenómenos de poder de la organización (p.3).

Otro autor que describe la comunicación organizacional es Kreps (1995; citado por Egidos, 2000) quien la define como *"el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. (...) La comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente, coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización"* (p.4).

En las organizaciones la comunicación se da entre pares, con los gestores, con los clientes internos y externos, etc. La comunicación entre los colaboradores y los gestores se inicia desde el momento del proceso de selección hasta la finalización de la relación laboral, ya que el gestor inicia dando a conocer las responsabilidades del cargo, los logros y objetivos de la organización, los indicadores a obtener; y durante la labor se dan retroalimentaciones sobre los éxitos y aspectos a mejorar, además de apoyar en la solución de problemas.

Matriz 9. *Descripción categoría comunicación.*

Comunicación	
C001	Existen fuentes de comunicación definidos, el más frecuente es el verbal. Hay claridad de las responsabilidades y se exaltan los éxitos de manera colectiva.
C002	Fuente de comunicación es verbal, se resaltan los logros de forma grupal.
C003	Existen fuentes de comunicación definidos como correo electrónico y reuniones mensuales. Los éxitos y aspectos de mejora se tratan inicialmente individuales y después grupales.
C004	Canales de comunicación definidos, principalmente el verbal. Se evidencia que ha trabajo en el mejoramiento de socialización en temas de retroalimentación de éxitos.
C005	Existen fuentes de comunicación claros como reuniones de equipo y de forma verbal, sin embargo, no son suficientes y en ocasiones la información que se transmite es superficial. Se evidencia la retroalimentación de éxitos es esporádico o solo los de gran impacto.
C006	Canales de comunicación definidos como correo electrónico, reuniones y llamadas telefónicas. Se realiza constantemente de forma colectiva.
C007	Comunicación verbal. Hay reconocimiento grupal solo de las actividades que salen de la rutina.
C008	Canales de comunicación definidos como verbales, reuniones y correo electrónico. El reconocimiento de los éxitos se da individual por medio de correo electrónico.
C009	Canales de comunicación definido como correo electrónico y llamadas telefónicas, solo lo más urgente personalmente. Constante reconocimiento de los éxitos colectivos y se busca que la cabeza del proceso de talento humano conozca esos logros.

C010

Canales de comunicación frecuente de forma verbal. Reconoce la labor dando actividades de mayor responsabilidad.

Fuente: Elaboración propia.

Los colaboradores C001, C002, C003, C004, C005, C006, C007, C008, C009 y C010 exponen que la forma de comunicación más frecuente con sus gestores es el verbal, a través de las reuniones, los encuentros en su oficina esporádicos y llamadas telefónicas. Sin embargo, se evidencio que también se utiliza el medio escrito por medio de los correos electrónicos. Además, creen que esos medios son adecuados para el buen raport con sus gestores.

En cuanto a la retroalimentación de los éxitos y fracasos, C001, C002, C006, C007 y C009 dicen que por lo general se realiza de forma colectiva y por lo general en las reuniones que se tiene como equipo de trabajo. El colaborador C003 expone que primero la retroalimentación se realiza de forma individual y después se hace extensiva a todo el grupo.

También se utilizan medios como el correo electrónico para realizar la retroalimentación, así lo expresa C008. Sin embargo, en algunos casos estás retroalimentaciones se hacen de forma esporádica como lo exponen C004, C005 y C007 o como dice el colaborador C010 se dan actividades de mayor responsabilidad como reconocimiento a la labor.

De acuerdo al análisis realizado anteriormente de todas las categorías, generamos una serie de conclusiones y recomendaciones las cuales estarán orientadas a sintetizar toda la información recopilada en esta investigación.

De acuerdo a los objetivos específicos se pudo describir la percepción de los diez colaboradores entrevistados, frente a los diferentes estilos de liderazgo, identificando que dichas percepciones están orientadas al estilo de liderazgo participativo, democrático y laissez-faire. Lo que tiene una relación directa con la satisfacción, motivación, productividad, clima laboral, cultura y comunicación. Estas percepciones se dan por medio de las experiencias y las narraciones de los diferentes participantes.

Por último, se identificó que las percepciones de los colaboradores frente a los gestores de talento humano se caracterizan por un estilo de liderazgo

participativo, en el cual se resalta un clima laboral orientado al desarrollo de actividades de celebración de fechas especiales, cuyos motivantes son el reconocimiento de logros de forma grupal, con una satisfacción orientada a la escucha activa a nivel personal y laboral. Además, la cultura está orientada hacia el cumplimiento de objetivos, y se utilizan diferentes canales de comunicación formal e informal que genera una alta satisfacción laboral.

Conclusiones y recomendaciones

De acuerdo a la información recopilada en esta investigación y en conjunto con la teoría, el enfoque de liderazgo que oriento el estudio fue de tipo conductual ya que por medio del diseño narrativo y la entrevista semiestructurada se obtuvo la información de los participantes frente a las conductas de los gestores en las diferentes situaciones laborales.

Se evidenció que el estilo de liderazgo predominante en los gestores de talento humano en Compensar es el participativo, que se caracteriza por generar relaciones estrechas con su equipo de trabajo, resaltando los aspectos positivos y fortaleciendo sus oportunidades de mejora; con el fin de desarrollar y optimizar competencias orientadas al logro de objetivos. Sin embargo, hay una muestra significativa que presento un estilo de liderazgo *laisse-faire*, que hace referencia al desapego del gestor con el equipo de trabajo frente a la toma de decisiones; al igual que un liderazgo democrático donde existe una participación activa del gestor con su equipo de trabajo como si fuera un miembro más.

Hay una relación entre el estilo de liderazgo participativo y democrático, donde se refiere un clima laboral satisfactorio, en el cual se generan diferentes actividades para el mantenimiento de las relaciones del equipo, lo que impacta directamente en el logro de objetivos. Las percepciones negativas de clima laboral se asocian a la poca cercanía y preocupación del gestor frente a las necesidades de sus colaboradores, en los que se manifiesta un estilo de liderazgo *laisse-faire*.

Uno de los motivantes principales de los colaboradores de talento humano en compensar, es el logro de los objetivos organizacionales; sin embargo, los gestores no muestran suficiente interés frente al desarrollo laboral y personal de cada uno de los colaboradores generando baja motivación.

La gran mayoría de los participantes indican que se sienten satisfechos ya que existe buena comunicación, escucha activa y empatía lo que genera ambientes de trabajo agradables evitando la generación de conflictos entre pares y con el gestor. No obstante, en algunos casos se evidencio poca satisfacción por la alta carga laboral y la operatividad de sus funciones.

En cuanto a la cultura del área de talento humano se resaltan tres practicas asociadas a la comunicaron; cumplimiento de objetivos y reconocimiento positivo de la gestión, lo cual se relaciona con los estilos de liderazgo participativo y democrático, generando un buen clima laboral, motivación y satisfacción de los colaboradores.

Existen diferentes canales de comunicación formal e informal que articulan los equipos de trabajo, los cuales son suficientes de acuerdo a las necesidades que presenta cada grupo, aunque existen gestores que deben trabajar en el desarrollo de una comunicación más directa con el objetivo de facilitar la comunicación oportuna y efectiva.

Los estilos de liderazgo influyen directamente en la productividad de los colaboradores, de acuerdo a la información suministrada por los participantes; se evidencia que siempre y cuando se plantee un cronograma definido de tareas y responsabilidades claras, se podrán alcanzar los objetivos organizacionales que generan un impacto individual y grupal, esto se ve reflejado en los estilos de liderazgo democrático y participativo.

En cada una de las categorías analizadas de acuerdo a la información suministrada por los colaboradores, se resaltaron aspectos positivos y oportunidades de mejora; es importante mencionar que esta investigación no pretendió generalizar un solo estilo de liderazgo sin asegurar que uno sea mejor que el otro, sino que por el contrario brindar una serie de herramientas que sean útiles para el fortalecimiento de los gestores.

De acuerdo a las investigaciones consultadas y la teoría planteada, podemos afirmar que el liderazgo influye de manera importante en las dinámicas organizacionales, y brinda un direccionamiento positivo o negativo, que puede afectar el clima laboral, la satisfacción del personal, la productividad de la gestión y la motivación extrínseca e intrínseca.

Durante el desarrollo de la investigación se presentaron algunas limitaciones, como lo fue el tiempo por parte de los colaboradores para poder participar en la presente investigación; debido a que se encontraban en sus diferentes actividades laborales. Así mismo otra limitante fue que algunos de los

investigadores trabajan actualmente en la organización lo que generaba percepciones previas acerca de los gestores de talento humano en Compensar.

Se sugieren algunas recomendaciones que permitan el fortalecimiento de los estilos de liderazgo de los gestores de talento humano de compensar, por lo tanto se propone la creación de un programa dirigido al desarrollo de las competencias que fueron catalogadas por los participantes como positivas, de tal forma que sus oportunidades de mejora se transformen en fortalezas de liderazgo.

Dentro de este programa y teniendo en cuenta las competencias identificadas de cada uno de los gestores, se plantean encuentros que permitan que entre ellos identifiquen las diferentes habilidades y características de estilos de liderazgo que resultan más funcionales dentro de sus equipos de trabajo.

Por otro lado, de acuerdo a la información recopilada, se identificó baja motivación frente a las necesidades de crecimiento profesional y personal; para lo cual se deberían generar rutas de crecimiento para los colaboradores, con el objetivo de promover y desarrollar cada una de sus competencias que le permitan ascender dentro de la organización, asimismo reconocer la gestión y el éxito en las tareas asignadas.

En cuanto a la comunicación, los colaboradores indican que existen diferentes canales de comunicación que son eficientes y asertivos; sin embargo, esta comunicación debería ser más oportuna, ya que se evidencian algunas falencias en cuanto al tiempo de entrega y de respuesta de la información. Es importante que los gestores de talento humano comprendan la relevancia de transmitir la información que impacta en sus equipos de trabajo, puesto que esto favorece la consecución de los objetivos del área e incrementa la motivación de los colaboradores.

Frente al clima laboral se evidencio que está enfocado a diversas actividades relacionadas con celebraciones de fechas especiales, para lo cual se propone un enfoque mucho más amplio, orientado al desarrollo de actividades que favorezcan la cohesión de los equipos de trabajo fortaleciendo temas como la comunicación asertiva, trabajo en equipo, camaradería, respeto e imparcialidad de

tal forma que se generen grupos más dinámicos, proactivos y propositivos en ambientes alineados a la estructura de la organización.

Es importante que la organización elabore un plan de acción para definir el perfil de liderazgo y de esta forma evaluar a cada gestor de talento humano, con el objetivo de identificar las fortalezas y oportunidades de mejora.

Después de haber definido este perfil de liderazgo la organización podría adoptar una herramienta de fortalecimiento de liderazgo, basados en elementos propios del líder como los son: competencias, comportamientos, conductas y responsabilidades; la organización puede tomar herramientas de medición como los son: evaluación 360°, encuestas de los colaboradores, feedback 360°, coaching “Estimulación intelectual, modelos de las tres C que tiene como características las creencias, consecuencias y competencias”; por otro lado es importante asociar la inteligencia emocional, equipos de alto rendimiento y gestión del conocimiento.

Las anteriores herramientas de evaluación de liderazgo permiten lograr los objetivos de la visión estratégica de la organización, a través de la máxima efectividad de los equipos de trabajo por medio de sus líderes.

Se considera pertinente que se realicen futuras investigaciones en el proceso de talento humano de compensar ampliando la muestra, con el objetivo de tener una cobertura total de la población que permita recopilar más información que soporte las recomendaciones enunciadas. Asimismo, se cree importante replicar este estudio en los diferentes procesos de la organización incluyendo metodología cuantitativa.

Para los diferentes procesos académicos e investigativos es importante generar investigaciones de este tipo en las organizaciones, que permitan identificar los diferentes estilos de liderazgo con el objetivo de crear programas que potencialicen competencias de liderazgo, para crear ambientes de trabajo favorables y un crecimiento profesional en sus colaboradores.

Por otra parte, se resalta la importancia de la investigación cualitativa en la especialización de gestión humana de las organizaciones, debido a que este tipo de estudios sirven como referente de modelos para otro tipo de organizaciones

que permitan fortalecer el liderazgo y sus diferentes conductas, con respecto a las categorías de clima organizacional, motivación, satisfacción, productividad, cultura y comunicación.

REFERENCIAS

- Abarca, N. (2013). *Líder como coach*. Chile: Penguin Random House Grupo Editorial
- Aburto, H. I. y Bonales, J. (2011, abril) Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. vol.51 pp. 41- 48 Recuperado el 21 de julio de 2015, en <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/archivos/Articulo/Habilidades%20directivas,%20determinantes%20en%20el%20clima%20organizacional-2011.pdf>
- Allport, F. (1974). *El problema de la percepción su lugar en la metodología de la ciencia*. Buenos Aires, Nueva Visión.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de psicología del deporte*. Vol. 9, núm. 1-2, pp. 123-133. Recuperado el 21 de julio 2015 en <http://ddd.uab.cat/pub/revpsidep/19885636v9n1-2/19885636v9n1-2p123.pdf>
- Baguer, A. (2009). *Dirección de personas, un timón en la tormenta*. Madrid: Díaz de Santos.
- Bardin, L. (1996). *Análisis de contenido*. 2ª edición. Madrid: Akal.
- Barbera, N.; Inciarte, A. (2012, abril-junio). Fenomenología y hermenéutica: dos perspectivas para estudiar las ciencias sociales y humanas. *Multiciencias*, vol. 12, núm. 2, pp. 199-205. Universidad del Zulia Punto Fijo, Venezuela. Recuperado el 31 de agosto 2015 en <http://www.redalyc.org/pdf/904/90424216010.pdf>
- Beltrán, F. y Escolar, M. (1999). *Diagnósticos de productividad por multimomentos*. España: Centro Editorial Marcombo S.A.
- Brönstrup , C., Godoi , E. y Ribeiro, A. (2007 julio- diciembre). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Signo y Pensamiento* 51 · volumen XXVI. Recuperado el 14 de mayo 2016 en <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/viewFile/4593/3562>
- Cantoni, F. (2002). *El factor humano en la organización*. Colombia: Intermedio.

- Casares A.D., Siliceo A.A. y González M.J. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: International Thomson Editores.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw Hill.
- Compensar (s.f). *Historia Compensar*. Recuperado el 28 de junio 2015 en <http://www.compensar.com/historia.aspx>
- Compensar (2015). *Informe semestral de talento humano*. Documento confidencial.
- Contreras F., Barbosa, A.F., Juarez, A.F., y Cols (2009, 14 de diciembre) Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo [en línea] vol. 12 p. 14-22. Recuperado el 21 de julio de 2015, en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79815640002>
- Cornejo, M., Mendoza, F. y Rojas, R. (2008). La Investigación con Relatos de Vida: Pistas y Opciones del Diseño Metodológico. *PSYKHE*. Vol.17, N°1, 29-39. Recuperado el 17 octubre 2015 en http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-22282008000100004
- Cuadra, A. y Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Revista Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, Vol. 2, n° 22. p.p. 43-58. Recuperado en el 31 de julio 2015 en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65027764004>.
- Dávila, A. y Rojo, E. (2012). Liderazgo en Latinoamérica: el poso de la historia. *Elsevier*. Recuperado el 21 de Octubre de 2015 <http://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=1358&ar=20&idioma=1>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M. y Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Elsevier México*. Año 2, N° 7. p.p.162-167. Recuperado el 28 de agosto de 2015 en http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V2Num03/09_MI_LA%20_ENTREVISTA.pdf

- Díaz, M., Peña, M., Castellanos, B. (2014) El liderazgo y las relaciones interpersonales dentro del clima organizacional [en línea] vol. 2, p.p. 1-8. Recuperado el 21 de julio de 2015, en <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v2n1-2014/RGN-V2N1-2013-1.pdf>
- Egido, D. (2000). Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítico a su diversidad. *Revista latina de comunicación social*, vol. 35. Recuperado el 14 mayo 2016 en <http://www.ull.es/publicaciones/latina/argentina2000/16egidos.htm>
- Gillen, C. y Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. España: McGraw Hill.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Revista Harvard Business Review*, Vol. 83, Nº. 11, Noviembre 2005, p.p. 26 – 37. Recuperado el 17 de octubre 2015 en <http://www.tgli.cl/students/intranet/content/Lecturas/Liderazgo%20que%20obtiene%20resultados.pdf>
- Gómez, E., González, A., y Pedraza, L. (2014, 4 de abril). Propuesta de estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional con un enfoque de comunicación y liderazgo en la PYME Orbidental [en línea]. Bogotá. Colombia: Universidad Piloto de Colombia. Recuperado el 21 de julio de 2015, en <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00001564.pdf>
- Gomez-Rada, C.A. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*. Volumen 2. Número 2. p.p. 61 – 77. Recuperado el 21 de julio 2015 en http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf
- González, M.B., Figueroa, E.G. y González, R.C. (2014, 6 de febrero) Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en pymes: caso catering gourmet de Durango, México [en línea] vol.7 p. 1- 9. Recuperado el 21 de julio de 2015, en http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2327908

- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México: Mc Graw Hill.
- Juárez, F. y Contreras, F. (2012, Noviembre). Calidad de vida y liderazgo. Influencia de la calidad de vida percibida del directivo colombiano sobre sus prácticas de liderazgo. *Acta Colombiana de Psicología*. Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado el 21 de Octubre de 2015, en http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/files/23_9066_vol15-n1-art11.pdf
- Kleeberg F., Ramos J (2009) Aplicación de las técnicas de muestreo en los negocios y la industria [en línea] vol. 27 p. 23. Recuperado el 20 de febrero de 2016, en [http://fresno.ulima.edu.pe/sf/sf_bdfde.nsf/OtrosWeb/ING27KLEEBERG/\\$file/01-Ingenieria27-KLEEBERG.pdf](http://fresno.ulima.edu.pe/sf/sf_bdfde.nsf/OtrosWeb/ING27KLEEBERG/$file/01-Ingenieria27-KLEEBERG.pdf)
- Lupano, M.L. y Castro, A. (2013). Estudios sobre liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicología, Cultura y Sociedad*, (6), pp.107-121. Recuperado el 21 de julio 2015 en <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>
- Maldonado, I; Maldonado, M; Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional Investigación y Postgrado. *Revista de Investigación y Postgrado*. Vol. 21, No. 2. Recuperado el 10 de Julio de 2015 en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65821209>
- Manso, J. (2002, Abril). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad Eafit*, Octubre, noviembre, diciembre, número 128. Universidad EAFIT. Medellín, Colombia 79-86. Recuperado el 15 Marzo de 2016 en <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/viewFile/849/757>
- Mejía, J. (2004). Sobre la investigación cualitativa. Nuevos conceptos y campos de desarrollo. *Revista Investigaciones Sociales*, Año VIII, N° 13. Pág. 277 – 299. Recuperado el 26 de agosto de 2015, en http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtualData/publicaciones/inv_sociales/N13_2004/a15.pdf

- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Murcia, N. (2002, Agosto). La investigación cualitativa desde la complementariedad. Un diseño para poner en escena las realidades de la motricidad humana. *Revista Digital Efdeportes*. Año 8 - N° 51. Recuperado el 24 de octubre 2015 en <http://www.efdeportes.com/efd51/invest1.htm>
- Ogliastri, E.; McMillen, C.; Arias, M.; de Bustamante, C.; Dávila, C.; Dorfman, P.; Fimmen, C.; Ickis, J.; Martínez, S. (1999). Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, primer semestre, p.p.29-57. Recuperado el 31 de agosto 2015 en www.redalyc.org/articulo.oa?id=71602203
- Packer, M. (2010). La investigación hermenéutica en el estudio de la conducta humana. *Grupo Cultura & Desarrollo Humano*. p.p.1 – 25. Recuperado el 10 de octubre de 2015, en <http://www.psicologiacultural.org/Pdfs/Traducciones/La%20investigacion%20hermeneutica.pdf>
- Palomo, M (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*: ESIC Editorial. Recuperado el 26 de Octubre de 2015 en, https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=qEMVAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=liderazgo&ots=b7TCbkHudT&sig=FDroZagJOu6_KJYMcHxhmYDhYSc#v=onepage&q=liderazgo&f=false
- Pantoja, M. y Rodríguez, M. (2012, Septiembre). Liderazgo, poder e influencia en la organización. Una relación desde las fuentes e instrumentos de poder. En *Gestión y Región*. Pereira. N°.14. Recuperado el 21 de Octubre de 2015, <http://biblioteca.ucp.edu.co/ojs/index.php/gestionyregion/article/.../988>
- Ponce, P., Pérez, S. V., Cartujano S., y Cols (2014, junio) Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario. [en línea] vol. 9 , p.p. 1031-1034. Recuperado el 21 de julio de 2015, en

<http://connection.ebscohost.com/c/articles/94260480/liderazgo-femenino-y-clima-organizacional-en-un-instituto-universitario>

Pons, F.J. y Ramos J. (2012) Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. *Redalyc*. vol. 28 p.81-91. Recuperado el 21 de julio de 2015, en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231324583002>

Quintero, N., Faria, E. y Africano, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresas vigilantes asociados Costa Del Lago. *Revista NEGOTIUM Ciencias Gerenciales*, Vol. 9, Abril de 2008. Recuperado el 10 de Julio de 2015, en <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.

Rodríguez, C.; Lorenzo, O.; y Herrera, L. (2005, Julio-Diciembre). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades*, vol. XV, núm. 2, julio-diciembre, p.p. 133-154. Recuperado el 24 de octubre 2015 en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65415209>

Rodríguez, D. (2005). *Diagnostico organizacional*. México: Alfaomega.

Rodríguez, D. (2011). *Gestión organizacional*. Chile: Ediciones UC

Rodríguez, E. (2010, Octubre) Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. vol.16 p.p. 630-636 Recuperado el 21 de julio de 2015, en http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182010000400006&script=sci_arttext

Romero, C. (2005, junio). La categorización un aspecto crucial en la investigación cualitativa. *Revista de Investigaciones Cesmag* Vol. 11 No. 11, p.p113-118. Recuperado el 12 de diciembre de 2016 en http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/727/LA_CATEGORIZACION_UN_ASPECTO_CRUCIAL_EN_LA_INVESTIGACIONCUALITATIVA.pdf

Salgado, A. (2007, septiembre). Investigación cualitativa: Diseños evaluación de rigor metodológico y retos. Perú. *Universidad de San Martin de Porres*, p. p.

- 71 – 72. Recuperado el 4 de enero de 2016 en http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272007000100009
- Serrano, B. y Portalanza, A. (2014). La influencia del liderazgo frente al clima organizacional. *Suma Neg.* 5, pp.117-125. Recuperado el 31 de agosto de 2015 en http://apps.elsevier.es/watermark/ctl_servlet? f=10&pident_articulo=90375932&pident_usuario=0&pcontactid=&pident_revista=208&ty=38&accion=L&origen=zonadelectura&web=www.elsevier.es&lan=es&fichero=208v05n11a90375932pdf001.pdf
- Strauss, A. y Corbin, E. (2002). *Bases de la investigación cualitativa*. Medellín. Universidad De Antioquia
- Toro, F. (2001). *El Clima Organizacional*. Medellín: Gráficas Ltda.
- Turbay-Posada, M. J. (2013). Liderazgo e innovación organizacional. *Psicología desde el Caribe*, Enero-Abril, p.p.vii-ix. Recuperado el 31 de agosto 2015 en www.redalyc.org/articulo.oa?id=21328600001
- Vainrub, R. (1996). Nacimiento de una empresa. Caracas: Editorial texto.
- Vargas, I. (2012, Mayo). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. *Revista Calidad en la Educación Superior*. Vol.3. N° 1. pp. 119-139. Recuperado el 28 de agosto de 2015 en <http://www.fe.unb.br/catedraunescoead/areas/menu/publicacoes/artigos-sobre-tics-na-educacao/revista-calidad-en-la-educacion-superior-caes/la-entrevista-en-la-investigacion-cualitativa-nuevas-tendencias-y-retos/view>
- Vargas, L. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Revista Alteridades*. 4 (8): Págs. 47-53. Recuperado el 14 mayo 2016 en <http://biblioteca.ues.edu.sv/revistas/10800277-4.pdf>
- Vásquez, M. (2009, Marzo). *La cultura organizacional presente en Dayco Telecom, C. A una estrategia para el fortalecimiento del estilo daycohost a través de su liderazgo gerencial*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello. Recuperado el 21 de julio de 2015, en <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7656.pdf>

Visbal, E. (2014). Clima organizacional para una cultura de calidad. *Revista Científica Ciencias Humanas*, vol. 10, núm. 29, septiembre-diciembre, pp. 121- 144. Recuperado el 10 de Julio de 2015 en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70932556007>

Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. México: Pearson.

Apéndice

Apéndice 1.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado/a Señor/a:

Usted ha sido invitado/a a participar en la investigación “Percepción de los colaboradores de talento humano frente a los estilos de liderazgo de los gestores de talento humano en Compensar”, asesorada por la Prof. Nohora Joya académica de la especialización de Gestión Humana de las Organizaciones de la Universidad Piloto de Colombia. El objetivo de esta investigación es caracterizar la percepción que tienen los colaboradores de talento humano Compensar, frente al estilo de liderazgo.

Su participación es voluntaria y anónima, consiste en responder una entrevista semiestructurada que será grabada por el entrevistador y se realizará en las instalaciones de talento humano compensar; tendrá una duración aproximada de 60 minutos.

Su participación en esta investigación no involucra ningún daño o peligro para su salud física o mental y es voluntaria. Usted puede negarse a participar o dejar de participar total o parcialmente en cualquier momento del estudio sin que deba dar razones para ello ni recibir ningún tipo de sanción. Al igual que no contempla ningún tipo de compensación o beneficio. Cabe destacar que la información obtenida en la investigación será **confidencial y anónima**, y será guardada por el investigador responsable en dependencias de la Universidad, y sólo será utilizada con fines académicos.

Una vez finalizada la investigación los participantes tendrán derecho a conocer los resultados del mismo a solicitud de cada participante.

Parte del procedimiento normal en este tipo investigación es informar a los participantes y solicitar su autorización (consentimiento informado). Para ello le solicitamos diligencia y firmar el documento adjunto.

Agradezco desde ya su colaboración, y le saludo cordialmente.

Quedando claro los objetivos del estudio, las garantías de confidencialidad y la aclaración de la información, acepto voluntariamente participar de la investigación, firmo la autorización.

ACTA CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo.....,
CC....., miembro del equipo de talento humano compensar, acepto participar voluntaria y anónimamente en la investigación “Percepción de los colaboradores frente a los estilos de liderazgo de los gestores de talento humano en compensar”, asesorada por prof. Nohora Joya Ramírez académica de la Especialización de Gestión Humana de las Organizaciones de la Universidad Piloto de Colombia.

Declaro haber sido informado/a de los objetivos y procedimientos del estudio y del tipo de participación que se me solicita. En relación a ello, acepto participar en una entrevista la cual será grabada y se realizará durante el transcurso del estudio en las instalaciones de Compensar.

Declaro además haber sido informado/a que la participación en este estudio no involucra ningún daño o peligro para mi salud física o mental, que es voluntaria y que puedo negarme a participar o dejar de participar en cualquier momento sin dar explicaciones o recibir sanción alguna.

Declaro saber que la información entregada será **confidencial y anónima**. Entiendo que la información será analizada por los investigadores en forma grupal y que no se podrán identificar las respuestas y opiniones de modo personal. Por último, la información que se obtenga será guardada y analizada por el equipo de investigación, resguardada en dependencias de la Universidad Piloto de Colombia sólo se utilizada con fines académicos.

Este documento se firma en dos ejemplares, quedando uno en poder de cada una de las partes.

Nombre Participante

Firma

Fecha:

Nombre Investigador

Firma

Fecha:

Apéndice 2.

PERCEPCION DE LOS COLABORADORES DE TALENTO HUMANO FRENTE A LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS GESTORES DE TALENTO HUMANO EN COMPENSAR		
A continuación realizaremos una serie de preguntas con el objetivo de conocer su opinión.		
Datos Personales		
Código:	Edad:	Género: M F
Nivel académico:	Cargo:	
Tipo de contrato:	Antigüedad en la Organización:	
Sub Area:		
Preguntas		
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles con los canales de comunicación más frecuentes entre su gestor y usted? – Categoría Cultura. 2. ¿Su gestor resalta el trabajo de los colaboradores que se destacan en el desarrollo de sus objetivos? – Categoría Cultura. 3. ¿Cómo reacciona su gestor cuando usted le plantea un problema personal? – Categoría Satisfacción Laboral. 4. ¿En estos momentos como se siente en el desarrollo de sus actividades laborales? – Categoría Satisfacción Laboral. 5. ¿Su gestor comparte los éxitos y fracasos del equipo de trabajo? – Categoría Motivación Laboral. 6. ¿Cuáles son los métodos de reconocimiento que usa su gestor? – Categoría Motivación Laboral. 7. ¿Qué considera que debe tener en cuenta su gestor para motivarlo? – Categoría Motivación Laboral. 8. ¿Su gestor promueve actividades que fortalezcan el clima en su equipo de trabajo? – Categoría Clima Laboral. 9. ¿Su gestor como enfrenta los conflictos al interior del equipo de trabajo? – Categoría Clima Laboral. 10. ¿Cómo considera que es la relación de trabajo con su gestor? – Categoría Liderazgo. 11. ¿Cómo describe la forma en que su gestor interactúa con el equipo de trabajo? – Categoría Liderazgo. 12. ¿Cuáles son las características que tiene su gestor? – Categoría Liderazgo. 13. ¿Cómo reacciona su gestor cuando alguien del equipo comete un error? – Categoría Liderazgo. 14. ¿Considera usted que su gestor se preocupa por su crecimiento y desarrollo laboral? – Categoría Productividad. 15. ¿Su gestor desarrolla un plan de trabajo con su equipo, para el cumplimiento de metas y objetivos? – Categoría Productividad. 16. ¿Siente usted que su gestor tiene definida las cargas laborales en el equipo de trabajo? Porque. – Categoría Productividad. 		

Apéndice 3.

PARTICIPANTES		C001	C002	C003	C004	C005	C006	C007	C008	C009	C010
CATEGORIAS	SUBCATEGORIA										
Liderazgo	Líder democrático		Mantiene escucha activa, y se involucra como si fuera una integrante más del equipo. Retroalimenta siempre en busca de soluciones.	Es propositiva, dispuesta a la escucha, genera nuevas ideas, busca soluciones rápidas y efectivas, se preocupa por respuestas oportunas y de forma eficaz.						Muestra comportamientos de calidad humana frente a su equipo de trabajo; se acerca al equipo como un integrante más para logro de los objetivos. Es una persona muy cercana y que tiene escucha activa, retroalimenta de forma positiva.	
	Líder autocrático										
	Líder laissez-faire o empobrecido				Genera la libertad dentro del equipo de trabajo para la toma de decisiones, no enfrenta las situaciones, ni retroalimenta de forma	Es distante con el equipo de trabajo, da libertad para la toma de decisiones y solo se involucra cuando la situación se sale de control.		No retroalimenta oportunamente y recalca siempre las oportunidades de mejora de los integrantes de su equipo. Lo identifica como retador y visionario			

					oportuna. Indica características faltas de apoyo al equipo de trabajo, escucha activa del equipo.			de las metas y objetivos de su área, sin embargo, se evidencia que debe fortalecer el acercamiento con algunos integrantes de su equipo de trabajo.			
	Líder participativo o formativo	Solicita a su equipo de trabajo buscar soluciones y no enfocase en los problemas. Indica características de comprensivo, exigente y flexible.					Retroalimenta de forma oportuna e individual a cada integrante de su equipo, su comunicación es asertiva y abierta lo que le permite que haya cohesión con el equipo.		Retroalimenta de forma oportuna y de manera individual a cada integrante de su equipo de trabajo, buscando desarrollar las oportunidades de mejora. Sabe escuchar y mantiene un acercamiento constante con su equipo de trabajo.		Se enfoca identificar soluciones en los procesos y no en las personas. Es una persona coherente, asertiva y cercana a su equipo de trabajo.

Clima organizacional	El clima es bueno, no solo se basa en la celebración de las fechas especiales; hay claridad de en las responsabilidades de cada uno de sus miembros y una adecuada comunicación. En la solución de conflictos de hace retroalimentación de forma asertiva y de forma individual.	Se desarrollan actividades enfocadas en celebraciones de fechas especiales y de conocimiento mutuo del equipo; utilizan estrategias como el contador de historias por medio de los cuales se llega a la resolución de conflictos.	Es participe de las actividades que se desarrollan sin embargo no es la persona que las propone sino las delega a una persona del equipo. Frente a la solución de conflictos hace participe a las personas de su equipo de trabajo.	Promueve actividades que fortalezcan las relaciones al interior del equipo de trabajo.	Es participativa en las actividades que propone el equipo de trabajo; en situaciones de conflicto solo interviene cuando lo considera necesario de lo contrario da libertad al equipo para su solución.	Desarrolla actividades fuera del contexto laboral lo que le permite visualizar las diferentes habilidades de los miembros del equipo.	Actividades esporádicas para promover el conocimiento del equipo. Analiza las diferentes situaciones que se presentan y busca soluciones eficientes.	Se realizan actividades de integración en ocasiones especiales, sin embargo, no se tienen en cuenta algunas dificultades que existen en la relación de pares. En cuanto al conflicto se dirige solo a las personas involucradas.	Se generan actividades de forma frecuente, donde se desarrollan actividades de trabajo en equipo, comunicación y relaciones interpersonales. La resolución de conflictos se hace de forma colectiva y se trabajan sobre lecciones aprendidas para el desarrollo del equipo de trabajo.	Se reúnen para las ocasiones especiales buscando espacios de integración personal. Para la resolución de conflictos lo maneja de forma individual y con las personas implicadas promoviendo soluciones desde conflicto.
Motivación laboral	Motiva a sus colaboradores de forma verbal destacando el buen desempeño de las personas sin embargo es importante tener en cuenta la capacitación y formación de forma específica orientada a las necesidades	Utiliza herramientas de comunicación informal para destacar el logro alcanzado por el proceso. Sin embargo, sería importante que el gestor implementara las herramientas que desarrolla el equipo de	No se generan estrategias de motivación y las de reconocimiento son muy esporádicas.	Se evidencia una falta de motivación ya que en varias ocasiones la comunicación no se da de forma oportuna. Los reconocimientos se hacen de forma individual con medio electrónicos y se manifiesta	No se generan motivación, solo se genera reconocimiento esporádico los cuales son orientados por la organización. Indica que su motivación está orientada al crecimiento profesional.	Solo se genera el reconocimiento organizacional, los éxitos y fracasos son informados de forma colectiva para que todos estén informados. Se motivaría si el gestor fuera una guía para el cumplimiento de los objetivos.	Para sentirse motivada requiere que se reconozca de forma individual, sin embargo, el gestor utiliza métodos de reconocimiento o grupal.	Si se generan estrategias de reconocimiento y motivación orientada al cumplimiento de los indicadores.	Genera diferentes estrategias motivacionales enfocadas de forma profesional, personal y colectiva con el equipo de trabajo.	Se generan espacios de reconocimiento o y retroalimentación de forma individual.

	de su proceso.	trabajo.		que fuesen de forma colectiva.						
Productividad	Existe una claridad de las tareas y responsabilidades para el logro de los objetivos. Existe una equidad al interior del equipo frente a las cargas asignadas.	Existe una claridad de las tareas y responsabilidades para el logro de los objetivos. Existe una equidad al interior del equipo frente a las cargas asignadas.	Se genera un plan anual para el desarrollo de las actividades para el cumplimiento de los resultados. Se tiene en cuenta que las cargas laborales estén equilibradas pero las necesidades de la organización no lo permiten.	Se generan planes de trabajo estructurado que permiten una planeación estratégica para el cumplimiento de objetivos. Se evidencian una cohesión de cargas laborales con el equipo de trabajo.	No se evidencia una planeación a las necesidades de los negocios. No existe una distribución equitativa de las cargas laborales.	Existe una claridad de las tareas y responsabilidades para el logro de los objetivos. Existe una equidad al interior del equipo frente a las cargas asignadas.	Las responsabilidades están claras pero la carga laboral no es equitativa.	Desde el inicio de año se establece un cronograma para proyectar las actividades. Y no existe una equidad en cargas laborales ni se evalúan las competencias del equipo de trabajo.	Generan estrategias constantemente para obtener planes de mejoramiento. Se implementan estrategias para la equidad.	Se plantean estrategias con ítems claros y responsabilidades. El gestor evalúa las cargas y se apoya con las personas disponibles.

Satisfacción laboral	Es conciliador y comprensivo con los problemas personales de sus colaboradores. Escucha activamente las propuestas de desarrollo de actividades sin limitar a los integrantes de su equipo, puesto que permite desarrollar a las personas para sus puestos de trabajo.	Cuando se presenta un problema personal brinda apoyo y acompañamiento a los integrantes de su equipo. Es muy flexible con los horarios laborales. Sin embargo, no brinda acompañamiento en el desarrollo de actividades laborales más bien deja a los integrantes de su equipo que asuman la responsabilidad y toma de decisiones.	Se mantiene distante de los problemas personales de su equipo, sin embargo, si los escucha y busca soluciones. Las actividades laborales están de forma equitativa para cada uno de los integrantes de su equipo.	Es muy cordial y sabe escuchar los problemas personales de cada integrante de su equipo, pero no hace seguimiento lo que permite que sus colaboradores perciban falta de interés frente a estas situaciones. Centra al equipo en el foco de actividades y los invita a innovar constantemente en el desarrollo de sus actividades diarias.	Es muy dispuesta a escuchar los problemas personales de algunos integrantes de su equipo, sin embargo, hay personas de su equipo que no sienten la confianza para hacerlo. El desarrollo de las actividades son muy monótonas y algunos integrantes del equipo llevan mucho tiempo desarrollando las mismas actividades, lo que no permite desarrollarse en nuevas tareas al interior de la organización.	Es una persona muy tranquila y escucha los problemas personales del equipo. Busca siempre soluciones que permita que la persona se sienta bien en lo laboral y personal. Permite que los integrantes de su equipo desarrollen su plan de trabajo de forma eficiente y eficaz.	Es indiferente y distante a los problemas personales. No es flexible ni sabe escuchar a los integrantes de su equipo cuando se trata de problemas personales. No se preocupa por nivelar el desarrollo de actividades puesto que hay integrantes de su equipo que asumen responsabilidades de dos cargos a la vez lo que afecta su estado físico, mental y familiar.	El desarrollo de las actividades está acorde puesto que permite el crecimiento de los integrantes de su equipo.	Muestra escucha activa y siempre tiene la iniciativa de preguntar por lo personal para identificar el estado de ánimo de los integrantes de su equipo. Es flexible ante los problemas personales de su equipo y actúa con un rol de orientador. El desarrollo de actividades es acorde al cargo, lo que hace que los integrantes de su equipo realicen su labor diaria de forma agradable.	Es muy humano, empático y cercano a cada uno de los integrantes de su equipo frente a las diferentes situaciones personales, lo que hace que el desarrollo de las actividades se realice con agrado y responsabilidad para cada uno de los cargos.
Cultura	Existen canales de comunicación definidos lo que permite tener una claridad de cada una de las	Incorporan actividades lúdicas que permiten tener mayor conocimiento con cada uno de los integrantes	Comunicación frecuente, planes anuales de actividades	Desarrolla actividades donde siempre involucra al equipo de trabajo generando armonía y	Generación de una cultura de autonomía en su equipo de trabajo.	Comunicación abierta y constante.	Reconocimiento de las labores grupales.	Cultura centrada al cumplimiento de metas y objetivos.	Reuniones frecuentes para la generación de estrategias que incentivan las	Cultura de comunicación abierta y frecuente. Reconocimientos frecuentes de las labores.

	responsabilidades de los miembros del equipo.	del equipo basados en aspectos personales.		cohesión.					relaciones interpersonales, trabajo sobre lecciones aprendidas lo que promueve la cohesión de equipo.	
Comunicación	Existen fuentes de comunicación definidos, el más frecuente es el verbal. Hay claridad de las responsabilidades y se exaltan los éxitos de manera colectiva.	Fuente de comunicación es verbal, se resaltan los logros de forma grupal.	Existen fuentes de comunicación definidos como correo electrónico y reuniones mensuales. Los éxitos y aspectos de mejora se tratan inicialmente e individuales y después grupales.	Canales de comunicación definidos, principalmente el verbal. Se evidencia que ha trabajado en el mejoramiento o de socialización en temas de retroalimentación de éxitos.	Existen fuentes de comunicación claras como reuniones de equipo y de forma verbal, sin embargo, no son suficientes y en ocasiones la información que se transmite es superficial. Se evidencia la retroalimentación de éxitos es esporádico o solo los de gran impacto.	Canales de comunicación definidos como correo electrónico, reuniones y llamadas telefónicas. Se realiza constantemente de forma colectiva.	Comunicación verbal. Hay reconocimiento o grupal solo de las actividades que salen de la rutina.	Canales de comunicación definidos como verbales, reuniones y correo electrónico. El reconocimiento de los éxitos se da individual por medio de correo electrónico.	Canales de comunicación definidos como correo electrónico y llamadas telefónicas, solo lo más urgente personalmente. Constante reconocimiento de los éxitos colectivos y se busca que la cabeza del proceso de talento humano conozca esos logros.	Canales de comunicación frecuente de forma verbal. Reconoce la labor dando actividades de mayor responsabilidad.